

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE E FINANÇAS**

TESE DE DOUTORADO

**PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL EM CONTRATOS DE
INCENTIVOS E SEU EFEITO NA CONGRUÊNCIA ENTRE OBJETIVOS
PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS**

LUCIANA KLEIN

**CURITIBA
2017**

LUCIANA KLEIN

A PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL EM CONTRATOS DE INCENTIVOS
E SEU EFEITO NA CONGRUÊNCIA ENTRE OBJETIVOS PESSOAIS E
ORGANIZACIONAIS

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Contabilidade – Área de Concentração Contabilidade e Finanças, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

Co-Orientador: Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto

CURITIBA
2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Klein, Luciana

A percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e seu efeito na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais / Luciana Klein. - 2017.

107 f.

Orientador: Vicente Pacheco.

Co-orientador: Romualdo Douglas Colauto.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2017.

1. Contabilidade gerencial. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Contratos de incentivos. I. Pacheco, Vicente. II. Colauto, Romualdo Douglas. III. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. IV. Título.

CDD 658.1511



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós Graduação em CONTABILIDADE
Código CAPES: 40001016050P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Tese de Doutorado de **LUCIANA KLEIN**, intitulada: **"PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL EM CONTRATOS DE INCENTIVOS E SEU EFEITO NA CONGRUÊNCIA ENTRE OBJETIVOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS"**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua aprovação no rito de defesa. A outorga do título de doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 15 de Dezembro de 2017.



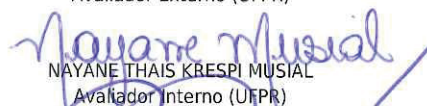
VICENTE PACHECO
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)



LUIZ PANTHOCA
Avaliador Interno (UFPR)



NATÁLIA RESE
Avaliador Externo (UFPR)



NAYANE THAIS KRESPI MUSIAL
Avaliador Interno (UFPR)



ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO
Coorientador - Avaliador Interno (UFPR)



LEONARDO TONON
Avaliador Externo (UFPR)

Aos meu pais, pelo amor e incentivo a mim sempre dados.

AGRADECIMENTOS

Primeiro de tudo, gostaria de agradecer a Deus por me guiar, iluminar e me dar tranquilidade para seguir em frente com os meus objetivos e não desanimar com as dificuldades.

Agradeço a minha família, mas principalmente aos meus pais, que sempre me motivaram, entenderam as minhas faltas, os momentos de afastamento e reclusão. Meu muito obrigado, por todo o carinho, compreensão, mas principalmente pelos valores morais a mim passados, por meio de conselhos ou pelos numerosos exemplos de vida. Também, por terem me mostrado o quanto era importante estudar, mesmo não tendo eles a mesma oportunidade no passado.

Agradeço ao meu namorado, Vinicius, com quem eu sei que passarei por muitos e muitos momentos de felicidade como este, e que é a pessoa que a vida escolheu para ser meu companheiro nas horas boas e ruins, meu muito obrigada por ouvir minhas angustias e duvidas durante o doutorado, sempre acreditando e me incentivando a seguir em frente.

Agradeço de forma especial ao professor Lauro Brito de Almeida, pelo apoio no início desta jornada. Quero agradecer, também, de forma especial, ao professor Romualdo Douglas Colauto por ter aceitado o desafio e confiado no meu trabalho. Seu auxílio, encorajamento, dedicação e disponibilidade foram fundamentais para a conclusão desta pesquisa. Também agradeço ao professor Vicente Pacheco, por ter me apoiado e direcionado no melhor caminho quando necessário.

Agradeço aos professores Leonardo Tonon, Luiz Panhoca, José Roberto Frega e a professora Mayla Cristina Costa pelas contribuições oferecidas na fase de qualificação desta tese. Aproveito, para estender meu agradecimento as professoras Nayane Thais Krespi Musial e Natália Rese por terem prontamente aceitado contribuir com a banca de defesa.

Agradeço também, não aos colegas que tive o prazer de conviver, mas aos grandes amigos que fui abençoada em encontrar neste doutorado Celso, Cláudio Marcelo, Patrícia, Sonia e Stella, muito obrigada. Estendo este agradecimento aos professores do Departamento de Contabilidade da UFPR por todo apoio nestes últimos dois anos, principalmente as professoras Silvia e Nayane por terem acompanhado de perto a minha trajetória.

Agradeço aos gestores que participaram da validação do instrumento de pesquisa e os respondentes do questionário, por disporem de seu valioso tempo em me ajudar, meu muito obrigado. Agradeço, também, a Capes pelo apoio financeiro a este projeto.

Não podemos ser justos se não formos humanos.

Luc de Clapiers

RESUMO

Os objetivos pessoais dos gestores podem não ser congruentes com os objetivos da organização. O conflito de interesse está no cerne da discussão da Teoria da Agência. Um dos mecanismos para reduzir os conflitos de agência resultante de divergências de interesses são os contratos de incentivos, que objetivam influenciar o comportamento dos agentes, vinculando a compensação dos gestores a medidas de desempenho financeiras e não financeiras. Os contratos de incentivos podem assumir diversos contornos e, em algumas empresas, os gestores são recompensados por meio de contratos explícitos que vinculam a remuneração ao desempenho individual, em outras, são recompensados com base em medidas de desempenho mais agregadas ou com base em medidas subjetivas. Além disso, os contratos de incentivos podem ser estabelecidos entre outros níveis hierárquicos dentro da firma, além da relação principal e agente, como ocorre em situações onde há o estabelecimento de contratos entre os próprios agentes, típicos de empresas descentralizadas ou com centros de responsabilidades bem definidos. No entanto, nem sempre os incentivos econômicos conduzem a congruência entre os objetivos organizacionais e pessoais dos gestores. Considerar apenas aspectos econômicos na concepção de esquemas de incentivos não é suficiente, aspectos comportamentais devem ser considerados, principalmente a percepção de justiça nos contratos de incentivos. A literatura sugere que níveis mais elevados de percepções de justiça estão associados a atitudes e comportamentos positivos no local de trabalho. Nesse sentido, acredita-se que maiores níveis de percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos induzem ao alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais. Consequentemente, o objetivo desta tese consiste em investigar se a percepção de gestores sobre justiça organizacional em contratos de incentivos induz a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais em empresas com estruturas descentralizadas. Para a consecução da pesquisa, adaptou-se um instrumento de pesquisa com assertivas para mapear a percepção de justiça organizacional nas dimensões Distributiva, Processual e Interacional ao ambiente brasileiro de negócios. Esse instrumento constitui-se de 39 assertivas com vistas a testar as hipóteses teóricas por meio de modelagem de equações estruturais. A amostra por acessibilidade foi composta 137 gestores de empresas brasileiras. Os principais resultados apontam que: (a) múltiplas medidas de desempenho aumenta a percepção de Justiça Distributiva e processual; (b) qualidade do *feedback* conduz ao entendimento de que os contratos de incentivos são justos; (c) desconsiderar aspectos incontornáveis pelos gestores na avaliação de desempenho não leva à percepção de (In)Justiça Processual e distributiva; (d) a percepção de justiça organizacional tem um efeito positivo e significativo na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. Assim, os resultados encontrados permitem concluir que a percepção de justiça organizacional, nas dimensões Justiça Distributiva, Justiça Processual e Justiça Interacional, em contratos de incentivos (Princípio da Controlabilidade, Múltiplas Medidas de Desempenho e Qualidade de Feedback) induz a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais, confirmando a tese de que a maior percepção de justiça organizacional de gestores em contratos de incentivos influencia positivamente na congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais em empresas brasileiras com estruturas descentralizadas

Palavras-chave: Justiça organizacional; Contratos de Incentivos; Congruência; Objetivos Pessoais e Organizacionais.

ABSTRACT

Managers' personal objectives may not be congruent to the Organization's. The conflict of interests is the main discussion of Agency Theory. One of the mechanisms able to reduce agency conflicts that result from conflicting interests are incentive contracts, which aim at influencing agents behavior, linking managers compensation to financial performance measurements instead of financial ones. Incentive contracts may take different forms and, in some companies, managers are rewarded by means of explicit contracts linking their remuneration to personal performance; in others, they are compensated according to performance measurements which are more aggregated or based on subjective measurements. Besides that, incentive contracts can be established at other hierarchy levels in the company, beyond the relation major and agent, as it occurs when contracts are established among agents themselves, a typical situation in decentralized companies or those whose responsibility centers are well defined. However, economic incentives not always lead to matching objectives between company and managers. Taking only economical aspects into account when creating incentive schemes is not enough: behavioral aspects must also be considered, specially the perception of justice in incentive contracts. Literature suggests that higher levels of justice perception are associated to positive attitudes and behavior at work. In this way, it is believed that higher perception levels of organizational justice in incentive contracts lead to the alignment of personal and organizational objectives. Then, the objective of this paper is investigating if managers' perception of organizational justice in incentive contracts induces congruence between personal and organizational objectives in decentralized-structured companies. To achieve the research a researching assertive instrument to map the perception of organizational justice at Distributive, Procedural, and Interactional dimensions at Brazilian business environment was used. This instrument has 39 assertive items that aim at testing theoretical hypotheses by means of modeling structural equations. Sampling by accessibility was composed by 137 managers from Brazilian companies. Main results point out that: (a) multiple performance measures increase the perception of Distributive and Procedural perception; (b) feedback quality leads to the understanding that incentive contracts are fair; (c) disregarding aspects managers cannot control when evaluating performance leads to the perception of (In)Justice at Procedural and Distributive Dimensions; (d) the perception of organizational justice has a positive, significant effect on matching personal and organizational objectives. Thus, results found allow concluding that the managers' perception of organizational justice at Distributive, Procedural, and Interactional Justice dimensions in incentive contracts (Principle of Controllability, Multiple Performance Measures, and Feedback Quality) leads to congruence between personal and organizational objectives, confirming the thesis that a higher perception of organizational justice by managers in incentive contracts positively influences the congruence between personal and organizational objectives in decentralized-structure Brazilian companies.

Keywords: Organizational justice; Incentive Contracts; Congruence; Personal and Organizational Objectives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico proposto e Hipóteses da pesquisa	37
Figura 2 – Características Básicas dos Paradigmas Positivista e Fenomenológico	39
Figura 3 – Desenho metodológico da pesquisa	40
Figura 4 – Instrumento empregados em pesquisas anteriores	41
Figura 5 – Resumo das percepções dos juízes na validação externa do instrumento.....	42
Figura 6 – Instrumento de pesquisa adaptado	43
Figura 7 – Estágios de mensuração PLS-SEM.....	50
Figura 8 – Critérios de avaliação do modelo de mensuração	51
Figura 9 – Critérios de avaliação do modelo estrutural.....	51
Figura 10 – Modelo proposto com valores R^2 - SEM/PLS	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos respondentes	52
Tabela 2 – Perfil da gestão	53
Tabela 3 – Característica institucional	54
Tabela 4 – Percepção de bem-estar dos respondentes	55
Tabela 5 – Estatística Descritiva das Variáveis de Justiça Distributiva	56
Tabela 6 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para Justiça Distributiva	57
Tabela 7 – Estatística Descritiva das Variáveis de Justiça Processual	58
Tabela 8 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para Justiça Processual	59
Tabela 9 – Estatística Descritiva das Variáveis de Justiça Interacional	60
Tabela 10 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para Justiça Interacional	61
Tabela 11 – Estatística Descritiva das Variáveis Princípio da Controlabilidade	62
Tabela 12 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para Princípio da Controlabilidade	63
Tabela 13 – Estatística Descritiva das Variáveis Múltiplas Medidas de Desempenho	65
Tabela 14 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para Múltiplas Medidas de Desempenho	65
Tabela 15 – Estatística Descritiva das Variáveis <i>Feedback</i> de Qualidade	67
Tabela 16 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para <i>Feedback</i> de Qualidade	68
Tabela 17 – Estatística Descritiva das Variáveis Congruência entre Objetivos	69
Tabela 18 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para Congruência entre Objetivos	70
Tabela 19 – Matriz de cargas cruzadas	72
Tabela 20 – Matriz de cargas cruzadas - modelo ajustado	74
Tabela 21 – Índices de adequação do modelo SEM-PLS	75
Tabela 22 – Validade discriminante	76
Tabela 23 – Resultados do PLS – Path coeficientes – Efeito total	79
Tabela 24 – Resultados do PLS – p-value	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 A TESE.....	19
1.5 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	19
1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	22
2 PLATAFORMA TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES.....	23
2.1 TEORIA DA AGÊNCIA E CONTRATOS DE INCENTIVO	23
2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.....	28
2.3 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES	33
2.3.1 Múltiplas Medidas de desempenho na percepção de justiça	34
2.3.2 Princípio da Controlabilidade na Percepção de Justiça Organizacional	36
2.3.3 Qualidade do <i>Feedback</i> de Desempenho na Percepção de Justiça.....	37
2.3.4 Congruência entre objetivos pessoais e organizacionais.....	39
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS	41
3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA	43
3.3 AMOSTRA E COLETA DE DADOS	50
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	51
4 ANALISE DOS RESULTADOS	54
4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	54
4.2 ANÁLISES DESCRITIVAS.....	57
4.2.1 Análise descritiva das dimensões de justiça organizacional	58
4.2.2 Análise descritiva do constructo de contratos de incentivos.....	64
4.2.3 Análise descritiva do constructo de Congruência entre os Objetivos.....	71
4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO TEÓRICO	74
4.3.1 Avaliação do Modelo de Mensuração	74
4.3.2 Avaliação do Modelo de Estrutural	79

4.3.2.1 Análise e discussão das hipóteses sobre justiça organizacional e contratos de incentivos	81
4.3.2.2 Análise e discussão sobre Congruência entre objetivos pessoais e organizacionais	84
5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	87
5.1 CONCLUSÕES.....	87
5.2 LIMITAÇÕES	89
5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	90
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE A: Carta convite para validação do instrumento de pesquisa	101
APÊNDICE B: Validação do instrumento de pesquisa	102
APÊNDICE C: Instrumento de Coleta de Dados	105

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta inicialmente a contextualização e questão de pesquisa. Em seguida, descrevem-se os objetivos e as contribuições teórica, prática e social da pesquisa. Por último, apresenta-se a tese.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Administradores devem agir de acordo com os interesses dos proprietários que têm por objetivo maximizar a riqueza (Brealey & Myers, 2000). No entanto, gestores também possuem objetivos pessoais, e estes podem não ser compatíveis com os objetivos da organização (Anthony & Govindarajan, 2008). Este conflito de interesse está no cerne da discussão da Teoria da Agência. Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como contratos explícitos e implícitos em que o principal delega poder de decisão ao agente para executar serviços. Nesses contratos, pressupõe-se que a figura do principal entregará o controle aos agentes com maior expertise na administração dos negócios (Jensen & Meckling, 1976; Easterbrook, 1984), e esses agentes, por sua vez, serão recompensados com bens financeiros e não financeiros.

Em geral, os contratos firmados entre as partes ocorrem em ambiente impregnado por assimetria informacional, no qual os agentes possuem alguma vantagem informacional em relação ao principal. Assim, o agente pode agir de acordo com seus próprios interesses em detrimento do bem-estar do principal (Macho-Stadler & Pérez-Castrillo, 1995). Todavia, se ambas as partes da relação forem maximizadoras de suas utilidades, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os interesses do principal, (Jensen & Meckling, 1976), considerando que há possibilidade do agente se sentir injustiçado nas relações contratuais, mesmo estas sendo formais.

Nesse contexto, os conflitos de agência ocorrem quando gestores optam por ações que maximizam a sua própria utilidade e de forma não congruentes com os objetivos dos proprietários. Uma situação típica de conflito entre o agente o principal ocorre quando administradores tomam decisões conflitantes em relação às políticas de investimento, de financiamento e de distribuição de dividendos porque estas podem afetar a sua participação nos resultados da empresa, quando possuem parte de sua remuneração baseada em incentivos. Segundo Eldenburg e Wolcott (2007) os custos resultantes de situações nas quais os proprietários não conseguem atenuar os interesses dos agentes são denominados de custos de

agência, os quais podem ser tipificados em: (i) perdas resultantes de decisões ruins; (ii) perdas resultantes de metas incongruentes; (iii) gastos com monitoramento; e (iv) gastos com alinhamentos de metas. Um mecanismo para reduzir os custos de agência é o estabelecimento de sistemas de incentivos com o propósito influenciar o comportamento dos agentes e melhorar a sua percepção individual de justiça organizacional. Contratos de incentivos são acordos de agência que tentam alinhar interesses vinculados a compensação dos gestores monitoradas através de medidas de desempenho financeiras e não financeiras definidas pelos proprietários.

Anthony & Govindarajan (2008) defendem que quanto mais a remuneração do gestor depender de parâmetros de avaliação de desempenho, mais o agente sentir-se-á incentivado para melhorar o seu desempenho. Ocorre que os parâmetros definidos pelos proprietários no desenho do sistema de avaliação de desempenho podem impactar de diferentes maneiras no comportamento dos agentes desencadeando tanto o comprometimento com as metas da empresa (congruência) quanto a percepção de injustiça organizacional caso estes julguem inconsistências no delineamento das métricas dos contratos de incentivos. Mesmo sabendo que um dos principais objetivos desses contratos de incentivos é induzir que os empregados atuem no melhor interesse da empresa (Milgrom & Roberts, 1992; Maher, Stickney & Weil, 2012) e que os contratos podem ser individuais ou coletivos, monetários e não monetários, estes não estão incólumes a percepção de injustiça pelos gestores (agentes).

O alinhamento de meta promovida pela avaliação de desempenho é um dos aspectos que mais interessa na formulação dos contratos de incentivos, pois tem efeito direto na intensidade de alocação de esforço na execução das tarefas na empresa (Santos, 2012) e no clima organizacional. A literatura na área gerencial entende congruência como a compatibilização entre os interesses dos gestores com os interesses da empresa (Anthony & Govindarajan, 2008; Anthony & Young, 2003; Horngren, Datar & Foster, 2003). A falta de congruência entre os objetivos do gestor e os objetivos da empresa pode ser considerado um clássico de problema de agência que interferem substancialmente no desenho, simbolismo e aceitação dos sistemas de controles gerenciais, desencadeando uma série de questões que merecem discussão teórica e empírica, como o risco moral, a seleção adversa, além dos aspectos comportamentais relacionados a justiça organizacional, aqui discutida nesta tese.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Indjeilklan (1999) encontram resultados em suas pesquisas sobre compensação de executivos que indicam que a avaliação de desempenho e as práticas de remuneração variam substancialmente entre as organizações. Em algumas empresas os gestores são predominantemente recompensados por meio de contratos explícitos que vinculam a remuneração ao desempenho individual. Em outras empresas, os gestores são recompensados com base em medidas de desempenho mais agregadas como o lucro contábil, ou em medidas subjetivas de desempenho. Além disso, os contratos de incentivo podem ser estabelecidos entre outros níveis hierárquicos dentro da firma, além da relação principal (proprietário) e agente (CEO), como ocorre em situações onde há o estabelecimento de contratos entre os próprios agentes (gestores divisionais).

Casos de estabelecimento de contratos entre os próprios agentes são típicos de empresas descentralizadas ou empresas com centros de responsabilidades bem delimitados. De acordo Anthonny e Govindarajan (2008, p.180) o conceito de centros de responsabilidade é empregado para indicar qualquer unidade organizacional dirigida por um gerente responsável. Assim, as empresas podem ser compostas por diversos centros de responsabilidade descentralizados, cada um representando um elo na estrutura organizacional. Os autores são enfáticos em definir centro de responsabilidade como “qualquer unidade organizacional chefiada por um gerente que é responsável por suas atividades. Do ponto de vista da alta administração e da diretoria, a empresa inteira é um centro de responsabilidade composta de várias unidades menores”. Consequentemente, as unidades adquirem *inputs* e produzem *outputs*, sejam eles bens ou serviços. Evidentemente, as unidades de gestão diferem na facilidade com que os outputs podem ser medidos e nas regras de controle aplicadas sobre como estes inputs são adquiridos, os quais podem possuir uma relação direta com as medidas de desempenhos dos gestores, e consequentemente com a sua percepção de justiça organizacional.

Maher *et al* (2012) argumentam que quase todas as grandes corporações descentralizadas oferecem aos gestores de centros de responsabilidades bônus e incentivos financeiros geralmente vinculados ao lucro, os quais podem representar até 50 por cento de sua remuneração fixa. No entanto, nem sempre os incentivos monetários conduzem a congruência entre os objetivos organizacionais e pessoais. Healy (1985) constatou que executivos gerenciam lucros para baixo quando os seus bônus já estão no limite máximo. DeAngelo (1986) encontrou resultados significativos que os gestores podem exercer

discrecionabilidade na escolha de políticas contábeis para apresentar uma situação mais ou menos favorável da empresa, pois está também refletido seu próprio desempenho aos acionistas. Nesse sentido, muitos estudos têm sugerido que fatores não econômicos influenciam as decisões dos agentes no que diz respeito à intensidade, duração e direção do esforço frente às tarefas que desempenham. Milgrom e Roberts (1992) expressam que um determinado nível de remuneração pode ser visto como bom ou ruim, aceitável ou inaceitável, consoante à compensação financeira de outras pessoas no grupo de referência, o que pode resultar em comportamentos diferentes, sendo este fato uma importante limitação para o uso de qualquer tipo de incentivo. Por isso, se posicionam de maneira muito clara, com relação aos contratos de incentivos, quando afirmam que considerar apenas aspectos econômicos na concepção de esquemas de incentivos não seria suficiente.

Anthony e Govindarajan (2008) defendem que os gestores devem estar cientes de que os “objetivos, metas e normas são susceptíveis de proporcionar fortes incentivos apenas se os gerentes os perceberem como *justos*. Kaplan e Atkinson (1998, p.682) são ainda mais enfáticos e argumentam que há considerações comportamentais importantes que o sistema de medição de desempenho deve refletir. Enfatizam que “primeiro e acima de tudo, o indivíduo deve acreditar que o sistema é *justo*. Se ausente essa crença, o potencial motivacional da compensação de incentivos será perdido”. Portanto, defendem que aspectos comportamentais devem ser considerados em contratos de incentivos, especialmente para identificar a percepção de justiça nos contratos de incentivos explícitos e implícitos.

A justiça organizacional é conceituada como a justiça percebida pelos empregados no que se refere às relações de trabalho intra-organizacional. Geralmente abordada na literatura em três dimensões, comprovadamente distintas: (1) Distributiva; (2) Processual e (3) Interacional (Sotomayor, 2007; Beuren, Klein, Lara & Almeida, 2016). A literatura sugere que níveis mais elevados de percepções de justiça poderiam estar associados às atitudes e comportamentos positivos no local de trabalho (Moorman, 1991; Rahim, Magner & Shapiro, 2000). Omar (2006) adverte que, se de um lado os empregados perceberem como justo o tratamento da empresa, isto contribuirá para aumentar as atitudes positivas para com o trabalho, chefes, supervisores e organização como um todo. De outro lado, se considerarem o tratamento como injusto, resultará em tensões, sentimentos de insatisfação, desmotivação, absenteísmo, redução da qualidade do trabalho e perda de produtividade.

Em relação à percepção de injustiça, Lubatkin, Ling e Schulze (2007) afirmam que estas desencadeiam comportamentos que podem ser discutidos à luz da Teoria da Agência. Sob o ponto de vista da Teoria da Agência, os indivíduos são oportunistas por natureza e

sempre procurarão maximizar seu próprio interesse até o ponto em que suas ações sejam limitadas por restrições organizacionais (contratos de incentivos). Os constructos da Justiça Organizacional consideram que os indivíduos somente agirão de forma oportunista se perceberem tratamentos injustos. Consequentemente, as percepções de injustiça, aumentariam os custos de agência.

Considerando que maiores níveis de percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos podem induzir a um maior alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais, motivando o gestor a agir de forma mais consistente com os interesses da empresa, a questão de pesquisa que orienta a tese é: **A percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos tem um efeito positivo na congruência entre objetivos?**

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

Em consonância com a questão de pesquisa, o objetivo geral do estudo analisar se a percepção de gestores sobre justiça organizacional em contratos de incentivos induz a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais em empresas com estruturas descentralizadas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Adaptar um instrumento de pesquisa com assertivas para mapear a percepção de justiça organizacional nas dimensões Distributiva, Processual e Interacional em contratos de incentivos ao ambiente brasileiro de negócios;
- Verificar a percepção de justiça organizacional de gestores em empresas brasileiras com estruturas de gestão descentralizadas e com sistemas de incentivos estruturados; e
- Analisar se a percepção de justiça organizacional de gestores influencia na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais sob a ótica da Teoria da Agência.

1.4 A TESE

Gestores possuem objetivos pessoais e estes podem não ser congruentes com os objetivos da organização. Uma forma de reduzir os conflitos de agência resultantes dos conflitos de interesses são os Contratos de Incentivos que buscam alinhar os interesses vinculando a compensação dos gestores a medidas de desempenho financeiras e não financeiras. Os contratos de incentivos envolvem diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa além da relação principal e agente, como ocorre em situações em que o estabelecimento de incentivos tangencia a relação entre os próprios agentes, típicos de empresas descentralizadas ou com centros de responsabilidades bem definidos.

No entanto, nem sempre os incentivos econômicos conduzem a congruência entre os objetivos organizacionais e pessoais dos gestores. Considerar apenas aspectos econômicos na concepção de esquemas de incentivos não é suficiente para atingir o alinhamento entre os objetivos organizacionais e pessoais. A literatura sugere que níveis mais elevados de percepções de justiça estão associados a atitudes e comportamentos positivos no local de trabalho.

Nessa linha de raciocínio acredita-se também que maiores níveis de percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos podem induzir ao alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais, pois motivaria o gestor a agir de forma mais consistente com os interesses da empresa e como consequência, reduziria os conflitos de agência. Desse modo, **a tese proposta é de que a maior percepção de justiça organizacional de gestores em contratos de incentivos influencia positivamente na congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais em empresas brasileiras com estruturas descentralizadas.**

1.5 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Existe um crescente interesse pelo estudo de justiça organizacional, bem como sobre estudos de abordagens teóricas a respeito das dimensões e variáveis *outcomes* organizacionais, tais como a satisfação e comprometimento organizacional, avaliação da autoridade, confiança no supervisor, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho (SOTOMAYOR, 2007). Por outro lado, a Teoria da Agência presume que as pessoas tomam decisões preocupadas exclusivamente em aumentar sua própria satisfação material, ou seja, em maximizar sua utilidade individual, efetuando o menor esforço possível. Essa visão não é compartilhada por áreas do conhecimento que estudam o comportamento

humano. A Psicologia, em especial, acumula evidências que há outras variáveis atuando em nossas escolhas, como a ética, a justiça e a cidadania organizacional.

De acordo com Colquitt et al. (2001), quando os funcionários possuem maior percepção de justiça, os resultados das organizações podem ter significativas contribuições por meio de maior satisfação, desempenho e compromisso organizacional e estes fatores têm impulsionado a academia a realizar estudos exploratórios e inferenciais sobre a justiça organizacional. Em geral, estes estudos buscam evidenciar as relações e os impactos que as percepções de justiça acarretam aos indivíduos e às organizações, tanto positiva quanto negativamente. A justiça organizacional precisa ser analisada e estudada cautelosamente, porque trata-se de um fenômeno humano e complexo (MOURÃO, 2009). Contudo, “tem aceitação em diversas culturas e há um reconhecimento de sua importância no bem-estar dos indivíduos, organizações e sociedades” (RIBEIRO, 2008, p. 79).

A justiça organizacional tem sido foco trabalhos teóricos e empíricos, principalmente em economia (Fehr & Schmidt, 1999) e no campo gerencial (Rego & Souto, 2004; Sotomayor, 2007; Nadiri & Tanova, 2010) que buscam evidenciar se níveis mais elevados de percepções de justiça estão associados a atitudes e comportamentos positivos no local de trabalho, mas, ainda há poucos estudos empíricos de seus efeitos em contextos de conflitos de agência (Evans, Hannan, Krishnan & Moser, 2001; Cohen *et al.* 2007). No Brasil, a utilização da Teoria da Agência na área gerencial ainda é modesta, considerando a inserção dessa teoria no contexto de pesquisas em contabilidade. Oyadomari, Cesar, Souza e Oliveira (2009) mapearam as práticas de remuneração variável adotadas pelas empresas brasileiras e sua relação com a congruência de metas, os resultados indicam que a relação entre metas individuais e globais é muito sutil e sensível, havendo metas conflitantes não haverá congruência de metas. Paulino (2010) analisou os sistemas de controle administrativo na *franchising*, com base nos pressupostos da Teoria dos Custos de Transação e na Teoria da Agência. Teixeira, Fortunato, Teixeira e Pizeta (2011) analisaram a relação entre o nível de risco da empresa e os incentivos gerenciais, os resultados evidenciam que não há relação entre o nível de risco das empresas e os sistemas de incentivos oferecidos aos gestores.

Consenza, Alegría e Laurencel (2011) em seu trabalho teórico observaram que a problemática de agência ainda é incipiente nos trabalhos acadêmicos sobre preços de transferência e que os dois principais fatores que afetam a decisão econômica sobre preços de transferência são a avaliação do desempenho e a mensuração do resultado. Cavalcante e De Luca (2013) analisaram a controladoria como instrumento de governança e diminuição dos conflitos de interesse no setor público. Klann, Gomes, Greuel e Bezerra (2014) concluíram

que a influência do risco moral e da *accountability* nas tomadas de decisões é inferior ao observado na literatura, ao analisar está relação na percepção de alunos da graduação.

Portanto, percebe-se que as pesquisas precedentes não relacionaram justiça organizacional com a congruência de objetivos pessoais e organizacionais na percepção de gestores de empresas descentralizadas. Sendo este um dos avanços da tese para a área de Ciências Contábeis no Brasil. Estudar a congruência de objetivos pessoais e organizacionais na percepção de gestores de empresas descentralizadas é importante no contexto brasileiro porque contribui para dar suporte a reflexão, formulação, desenvolvimento e uso de sistemas de recompensas robustos e eficazes, adequados para as empresas brasileiras. Acredita-se que os resultados da tese expandirão as fronteiras do conhecimento na área gerencial, ao permitir compreender empiricamente como as empresas estão agindo em relação ao fenômeno da inserção de remuneração variável como política de alinhamento. Entendendo-se melhor esse fenômeno os gestores podem aperfeiçoar as estratégias adotadas em suas corporações para elaboração e uso de contratos de incentivos para conduzir a melhor sensação de justiça nas relações organizacionais, pois este melhor explicitariam os aspectos de controlabilidade, qualidade de *feedback* e medidas de desempenho.

A congruência entre objetivos organizacionais também desperta interesse na literatura sobre conflitos de agência quando os relacionam com o desalinhamento entre as medidas de desempenho propostas com o interesse do principal, haja vista o grande número de trabalhos teóricos que já investigaram esse tema (Banker & Datar 1989, Feltha & Xie 1994; Bushman, Indjejikian, & Penno, 2000; Datar, Kulp & Lambert 2001; Baker 2002; Budde 2007). No entanto, estas pesquisas desconsideram o papel de variáveis comportamentais na elaboração e execução dos contratos de incentivos, como é o caso da justiça organizacional. Assim, outra contribuição da tese é ampliar a discussão teórica sobre a percepção de justiça organizacional relacionada com contratos de incentivos, a fim de verificar empiricamente se esta relação pode induzir os gestores a atuarem de acordo com os interesses organizacionais no ambiente brasileiro de negócios ou se predomina seus interesses pessoais.

Cohen *et al.* (2007) ao investigarem a relação entre a percepção de justiça organizacional e o risco moral, constaram que o agente sofre mais influencia da percepção de justiça organizacional, do que pela presença de sistemas de incentivos. Os autores argumentam, que quando os indivíduos percebem que uma ação é injusta, eles são menos propensos a fazê-lo, independentemente do potencial retorno que ação possa vir a apresentar. Lubatkin *et al.* (2007) sugerem que a percepção de injustiça pode levar os gestores a retaliação contra a empresa, a fim de retomar o equilíbrio, ou seja, se as ações do principal são

percebidas como injustas, o gestor sente-se no direito de agir de forma contraproducente a fim de reequilibrar a balança da justiça, mesmo está sendo negativa à ambos os lados. Assim, justiça organizacional em contextos de agência poderá ser considerada um potente motivador para a mitigação dos conflitos e alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais se os resultados empíricos desta tese convergirem para os estudos de Cohen *et al.* (2007) e Lubatkin *et al.* (2007).

Acredita-se que os sistemas de incentivos, ao buscarem alinhar o comportamento dos gestores, devem considerar a percepção de justiça em sua concepção. Estudos sugerem que um gestor irá gerar custos ou benefícios adicionais para a empresa se sua percepção de justiça em suas interações estiver abaixo ou acima de sua expectativa, respectivamente (Phillips & Bosse, 2013). Portanto, os potenciais achados desta pesquisa, além de contribuir com o avanço do conhecimento na área gerencial, sustentarão as políticas de formulação de contratos de incentivos para as empresas brasileiras com estruturas descentralizadas e, este aspecto, também representa uma contribuição empresarial e prática para os gestores e proprietários de empresas.

1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA

Além deste capítulo introdutório, que apresenta o problema, questão de pesquisa, objetivos, justificativa e importância do trabalho, esta tese é constituída de mais quatro capítulos. O capítulo 2 sumariza a teoria da agência e os contratos de incentivos, bem como a justiça organizacional, em seguida relaciona o papel da justiça organizacional nos contratos de incentivos, dando suporte às hipóteses de pesquisa.

O capítulo 3 apresenta a descrição da metodologia utilizada para execução da pesquisa. O capítulo 4 sumariza os resultados da pesquisa, juntamente com uma discussão sobre os mesmos.

No capítulo 5 apresentam-se as conclusões do trabalho, seguido por sugestões para futuras pesquisas.

2 PLATAFORMA TEÓRICA E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do estudo. Inicia-se com uma incursão teórica sobre a Teoria da Agência e Contratos de Incentivos. Na sequência são explorados os conceitos de Justiça Organizacional, abordando suas dimensões e consequências de suas percepções. Em seguida, explora-se a relação entre Contratos de Incentivos e Percepção de Justiça Organizacional, em específico nas dimensões Medidas de Avaliação de Desempenho, Qualidade do *Feedback*, e Princípio da Controlabilidade. Após, discute-se a percepção de justiça organizacional e a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais.

2.1 TEORIA DA AGÊNCIA E CONTRATOS DE INCENTIVO

Ideias iniciais sobre os conflitos de interesses entre administradores e acionistas foram retratados, primeiramente, em 1776, por Adam Smith na obra *A Riqueza das Nações* (Jensen & Meckling, 1976). No entanto, foi a partir dos trabalhos de Ross (1973), Jensen e Meckling (1976), Fama e Jensen (1983), Demsetz (1983), e Morck, Shleifer e Vishny (1988) que surgiu a Teoria da Agência, onde a relevância do conflito de interesses entre proprietários e gestores, bem como suas prováveis consequências para o desempenho das firmas foram evidenciados empiricamente.

Em sua forma mais simples, uma relação de agência compreende duas partes, principal e agente. Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principal) delega poder de decisão a outra pessoa (agente) ao executar um serviço. Desta relação, espera-se que o principal forneça o capital, os incentivos e suporte os riscos, enquanto o agente execute as atividades, tome decisões em prol dos interesses do principal, e compartilhe os riscos (Lambert, 2001, Subramaniam, 2006). Assim, a partir dos termos do contrato, o principal atrela a compensação do agente a uma ou mais medidas de desempenho, e o agente direciona suas decisões (operacionais, financiamento e investimentos) a atingir os resultados organizacionais, sendo que estes resultados irão influenciar sua avaliação de desempenho e consequentemente a remuneração (Lambert, 2001, Subramaniam, 2006).

A Teoria da Agência pressupõe que os atores envolvidos (i) buscam maximizar sua utilidade e seus retornos (oportunismo) e (ii) e que possuem interesses divergentes (conflitos de interesses). Portanto, dado o pressuposto comportamental de autointeresse, os conflitos de

agência se revelam, pois, os agentes não investem o esforço ótimo, a menos que esse esforço seja consistente com o objetivo de maximização de sua própria riqueza (Eisenhardt, 1989).

Segundo Lambert (2001) os conflitos de interesses ocorrem especificamente, devido a (i) aversão ao esforço por parte do agente, em que o agente se esquia do trabalho a menos que seu esforço na realização da tarefa de alguma forma contribua para o aumento de sua riqueza e bem-estar; (ii) horizontes de tempo diferentes, em que o agente não está preocupado com o efeito futuro de suas ações, pois não planeja permanecer na companhia e (iii) devido a aversão ao risco. Estes conflitos acentuam-se principalmente devido a assimetria de informações (Jensen & Meckling, 1976; Lambert, 2001; Subramaniam, 2006), a qual ocorre quando não existe uma distribuição de informações entre os agentes na mesma proporção (Akerlof, 1970). Como consequência direta, a parte que detém maior grau de informação extrai maiores benefícios (Klann, Gomes, Greuel, & Bezerra, 2014). Na relação entre proprietário e gestor, a assimetria da informação existe quando há informação conhecida pelos gestores, mas oculta para os proprietários (Penno, 1984).

Os dois principais problemas decorrentes da assimetria de informação são os comportamentos oportunistas, como a Seleção Adversa e Risco Moral (Subramaniam, 2006). A Seleção Adversa ocorre quando o agente alega possuir determinadas habilidades, mas o principal não pode verificá-las antes de contratá-lo. Nesse caso, o principal só pode conhecer o produto do trabalho do agente, mas não sabe se este produto será o mais apropriado sob o ponto de vista de seus interesses, tendo em vista desconhecer quais são suas reais necessidades ou habilidades. O Risco Moral se dá em situações que o principal não pode observar diretamente o trabalho do agente. Nesse caso, não se sabe se o agente está se esforçando adequadamente para cumprir suas tarefas ou se esquivando do trabalho (Eisenhardt, 1989; Subramaniam, 2006; Santos, 2012). Portanto, os conflitos de interesses estão no cerne da Teoria da Agência, sendo exacerbado pelo comportamento oportunista dos agentes.

A relação de agência também pode se configurar sob outros contornos, não apenas com o proprietário e o gestor, mas também, entre fornecedores e gerentes, governo e gerentes, acionistas e auditores externos, diretores e gerentes, entre outros, desde que haja a figura do principal, aquele que contrata o agente, e aquele que é contratado para trabalhar em prol da maximização dos interesses do principal (Martinez, 1998). Lambert (2001) ressalta que em modelos de agência mais complexos, há múltiplos principais e/ou múltiplos agentes, como ocorre em empresas descentralizadas com vários níveis hierárquicos. Assim, um gerente de

nível médio pode ser o agente de gerentes e níveis superiores e principal em relação aos empregados subordinados. (Lambert, 2001).

Para lidar como os conflitos de interesses inerentes às diversas configurações entre principais e agentes, a literatura sugere duas possibilidades: (1) investir em sistemas de monitoramento e (2) contratos de incentivos (Anthony & Govindarajan, 2008). No sistema de monitoramento o superior projeta-os no sentido de limitar os atos do agente que sejam contra seus interesses. Por meio dos contratos de incentivos, o superior tenta limitar as preferências divergentes, vinculando a remuneração do agente a parâmetros de desempenho (Anthony & Govindarajan, 2008).

O principal objetivo dos contratos de incentivos é motivar os empregados a atuarem no interesse da empresa (Maher *et al.* 2012). Assim, contratos de incentivos são mecanismos contratuais que buscam incentivar comportamentos positivos, ou seja, alinhar interesses entre principal e agente, atrelando compensação financeira do primeiro a medidas de desempenho definidas pelo segundo. Em particular, espera-se que os incentivos fornecidos aos gestores influenciem no esforço do processo de gestão das empresas, e que, consequentemente, impactem positivamente no desempenho empresarial (Bonner & Sprinkle, 2002).

Os contratos de incentivos podem ser utilizados em todos os tipos de organizações, sejam elas públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Além de serem utilizados para os mais diversos fins, induzem os empregados a despendere mais esforços na execução das tarefas e atividades, além de direcionar atenção dos agentes para atividades que produzem maiores retornos para a empresa, incentivar no compartilhamento de informações sobre as atividades com os demais colegas, e atraindo empregados talentosos e competentes para a organização (Fisher, Sprinkle & Walker, 2008).

Para Banker e Datar (1989) o contrato de remuneração deve ser estruturado em considerando dois aspectos: primeiro, deve-se construir medidas de avaliação de desempenho, e a remuneração deve ser estabelecida com base nestas medidas de desempenho. Além dessa orientação, no desenvolvimento e estruturação dos contratos de incentivos, o principal necessita, necessariamente, definir qual a finalidade do contrato ser implementado na organização. Para Salas Fumás (1996) em uma relação de agência, é fundamental estruturar contratos que proporcionem incentivos capazes de induzir o agente a escolher a melhor ação e decisão possível sob o ponto de vista do principal, enquanto buscam alcançar seus objetivos pessoais.

Anthony e Govindarajan (2008) ressaltam que os superiores devem definir parâmetros de desempenho de forma que corresponda a seus interesses, e quanto mais a remuneração do

gestor depender do parâmetro de desempenho anteriormente definido, mais o incentivo necessita levar a atingi-lo. Portanto, o desenho dos sistemas de incentivo, acaba tendo um papel fundamental no sistema de controle gerencial, pois atrelam recompensas e/ou punições ao resultado das avaliações de desempenho.

De acordo com Indjejlklan (1999), pesquisas sobre compensação de executivos indicam que a avaliação de desempenho e as práticas de remuneração variam substancialmente entre as organizações, sendo que alguns empregados são recompensados por meio de contratos explícitos que amarram a remuneração ao desempenho individual. Outros são recompensados com base em medidas de desempenho mais agregadas, como o lucro contábil, ou ainda, atrelados a medidas subjetivas de desempenho.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008) os planos de compensação por incentivos podem ser divididos em: i) planos de incentivos a curto prazo, os quais se baseiam no desempenho do ano em curso, e ii) planos de incentivos a longo prazo, os quais se fundamentam no desempenho para períodos mais abrangentes. Geralmente, os planos a longo prazo consideram o valor das ações das empresas e os contratos de incentivos podem conceber benefícios considerando simultaneamente planos de curto e longos prazos. Os incentivos sob os planos de curto prazo são pagos, geralmente, com bens pecuniários e os de longo prazo são concedidos por meio de ações da empresa.

Os planos de curto prazo contemplam os salários fixos, bônus e outras compensações anuais. Os bônus representam medidas de incentivos e são tipicamente ligados às métricas de desempenho baseadas em informações contábeis, tais como lucro líquido, vendas ou lucro operacional. Os componentes de longo prazo geralmente incluem concessões de ações, opções de ações, premiações, descontos em compras de ações preferenciais, contribuições para planos de benefícios, dentre outros (Aggarwal, 2008).

Os contratos de incentivos, também, podem ser estabelecidos entre outros níveis hierárquicos dentro da firma, além da relação Proprietário/CEO, como o estabelecimento de contratos entre o CEO e os gestores divisionais. Maher *et al.* (2012) esclarecem que quase todas as grandes corporações descentralizadas oferecem aos gestores de centros de lucro ou de investimento bônus e outros incentivos financeiros, geralmente vinculados ao lucro contábil.

Segundo Posner (2000) os incentivos providos pelas organizações costumam assumir vários delineamentos contratuais: (i) contrato de taxa fixa, em que o agente é remunerado por um salário fixo. Nessa modalidade o incentivo pode não ser adequado, pois o agente já teria conhecimento de sua remuneração e independentemente de seu esforço, a compensação seria a mesma. Assim, o agente tenderia a se esforçar menos; (ii) contrato de incentivo de alta

potência, em que a remuneração seja variável conforme o esforço do agente, os riscos, e a fatores exógenos exigiria incentivos financeiro maiores para evitar desmotivações; e (iii) contrato misto, o esforço despendido pelo agente seria maior devido a possibilidade dele aumentar seus rendimentos por meio da remuneração variável, já que uma parcela da remuneração seria fixa.

Portanto, as modalidades de contratos, variam conforme o grau de aversão ao risco por parte do agente, ao atrelar a compensação máxima ao resultado esperado ou excedido, o principal daria ao agente incentivos almejando que este se envolva em maiores esforços. De outro lado, se propuser remuneração mínima quando o resultado é abaixo do esperado, o principal forneceria ao gestor garantias de que ações que não dependem apenas de seu esforço, não seriam considerados em sua avaliação de desempenho.

Diferentemente, Bonner, Hastie, Sprinkle e Young (2000) classificam os arranjos dos contratos de incentivo monetário em: remuneração fixa; pagamento por tarefa; quota; e torneio. Os incentivos financeiros baseados em remuneração fixa, não vinculam o pagamento a desempenho global ou de unidade individual de produção. Isto equivale ao salário fixo pago pelo tempo que o empregado estiver à disposição da empresa para execução de tarefas e, portanto, sem relação com sua produtividade. O pagamento por tarefa consiste na remuneração por unidade de produção. No esquema de quotas, os indivíduos recebem remuneração fixa até certo nível meta de desempenho e após alcançar a meta, percebem bônus variáveis. Por sua vez, o esquema de torneio vincula a recompensa financeira a *rankings* de desempenho, estabelecendo uma competição entre os indivíduos que fazem a mesma tarefa.

Nesse contexto, A Teoria da Agência baseia-se na premissa de que o comportamento do principal e do agente serão motivados por seus interesses particulares, numa relação bilateral onde existe assimetria de informação e oportunismo. A questão fundamental na relação de agência é conseguir estruturar modelos contratuais que congreguem, ao mesmo tempo, incentivos que induzam o agente a escolher a melhor ação e decisão possível sob o ponto de vista do principal, enquanto busca alcançar seus próprios objetivos (Salas Fumás, 1996). Ou seja, modelos que levem a congruência entre os objetivos organizacionais e individuais com a respectiva diminuição de conflitos de interesses.

A dificuldade de encontrar uma ligação coerente entre a remuneração dos executivos e a congruência entre objetivos organizacionais e individuais tem motivado pesquisas que buscam complementar a Teoria da Agência. Uma das vertentes que continuamente recebe atenção é a justiça organizacional (Cohen, *et al.* 2007; Lubatkin *et al.* 2007; Phillips & Bosse, 2016). No entanto, o papel da percepção de justiça, na elaboração e uso dos contratos de

incentivos como requisito para a diminuição dos conflitos de interesses, e consequentemente congruência entre os objetivos, ainda não foi devidamente explorada.

2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

O termo justiça organizacional se refere à percepção justiça nas organizações. Para Cohen (1986), a justiça representa, de forma geral, um padrão moral central, no qual as instituições são comparadas e avaliadas por suas condutas sociais, ações ou práticas. Nesse sentido, Omar (2006, p. 208), conceitua a justiça organizacional como, “às percepções dos empregados sobre o que é justo e o que é injusto nas organizações a que pertencem”.

Colquitt (2001) discorre sobre justiça organizacional em duas dimensões: (1) a Justiça Distributiva, que considera a equidade dos resultados como as classificações de desempenho, promoções, aumentos salariais, atribuição de prêmios de fim de ano, participação em programas de formação, entre outros. (2) A Justiça Processual, que considera a equidade dos procedimentos utilizados na organização, como os processos de seleção de pessoal, sistemas de avaliação de desempenho e procedimentos adotados pela organização para aumentos salariais e promoções.

No entanto, Cohen-Charash & Spector (2001) apontam a existência de uma terceira dimensão de justiça denominada Justiça Interacional, com foco no aspecto interpessoal das práticas organizacionais, mais especificamente o tratamento interpessoal e a comunicação entre a chefia e os subordinados. A existência de uma quarta dimensão também é referenciada na literatura. A quarta dimensão teria objetivo de desmembrar a Justiça Interacional em Informacional e Interpessoal. A primeira focaria nas explicações fornecidas às pessoas sobre o porquê de certos procedimentos terem sido utilizados de determinado modo ou o motivo dos resultados financeiros terem sido distribuídos de determinada maneira (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). A segunda, Justiça Interpessoal, refletiria o grau de cortesia, dignidade e respeito com que as pessoas são tratadas pelas autoridades nos procedimentos ou na determinação de objetivos organizacionais (Colquitt *et al.* 2001).

A diversidade de classificações deve-se ao fato que a dimensão da Justiça Interacional, é por muitos consideradas apenas uma ramificação da Justiça Processual, e não uma dimensão manifesta de Justiça Organizacional (Konovsky & Cronpanzano, 1991). No geral, as investigações sugerem a existência de três dimensões de justiça: Justiça Distributiva; Justiça Processual; e Justiça Interacional.

A Justiça Distributiva desenvolveu-se a partir do trabalho de Adams (1965) sobre a Teoria da Equidade. Semelhante à Teoria da Justiça Social de Rawls, a Teoria da Equidade foi introduzida para abordar consequências da distribuição injusta de riqueza, poder, bens e serviços na sociedade. Mais especificamente, Adams (1965) questiona se a injustiça percebida simplesmente associa-se à insatisfação ou se ela também tem outras consequências.

A equidade, nesse sentido, existe quando uma *pessoa* percebe que a proporção de seus resultados (*outputs*) em relação a suas entradas (*inputs*) e a proporção dos resultados dos *outros* para as entradas dos *outros* são semelhantes. A *pessoa* é entendida como qualquer sujeito que percebe a equidade ou a iniquidade e *outro* é qualquer sujeito com quem a *pessoa* estabelece uma relação de troca, ou com quem a pessoa se compara quando ambos estão em relação de troca com terceiros, como empregadores ou sujeitos comparáveis a empregadores (Adams, 1965; Sholihin, 2009)

Adams (1965) acredita que, além da insatisfação, uma pessoa que experimenta a injustiça, agirá proporcionalmente à magnitude da injustiça submetida. Esta condição, então, vai motivar a *pessoa* para alcançar a equidade ou para reduzir a injustiça, e a motivação para tal irá variar dependendo de sua magnitude. Para Sotomayor (2007), uma das preocupações de Adams (1965) era conseguir compreender quando e por que a percepção justa ou injusta dos empregados ocorria (antecedentes da iniquidade) e como eles reagiam e sentiam-se injustamente tratados (consequências da iniquidade). Portanto, a Teoria da Equidade focaliza o estudo da iniquidade, seu interesse é investigar os seus antecedentes e consequentes.

Para Adams (1965), a comparação com outros indivíduos leva em conta a percepção de justiça ou injustiça na distribuição das recompensas em relações de troca, ao comparar o investimento (inteligência, habilidades, experiências, treinamentos) *versus* o retorno (incentivos da organização, dinheiro, responsabilidades, estima, responsabilidade social) a de outras pessoas. Quando a comparação da justiça na distribuição for percebida como proporcional ao investimento, haveria equidade. Em contrapartida, se as distribuições forem percebidas como injustas, ou falta-lhes equilíbrio na distribuição, ocorreria a iniquidade. O indivíduo, ao ter esta percepção de iniquidade, pode reagir negativamente, com reflexos nos procedimentos adotados pela organização, expressando reações disfuncionais na organização. Em contrapartida, ao sentirem-se super-recompensados, pode haver um aumento da qualidade e suas contribuições (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

Assim, a Justiça Distributiva preocupa-se, em especial, com a “distribuição de resultados e recompensas e a forma como o indivíduo percebe a proporção entre o seu investimento e as recompensas por ele recebidas” (Barradas, 2011, p.13). Além de preocupar-

se, no que concerne à distribuição de recursos, com o tratamento dos trabalhadores em condições de igualdade (Murtaza *et al.* 2011).

Durante o final dos anos 70 e 80, teóricos e pesquisadores começaram a reconhecer que resultados equitativos não eram suficientes para que os indivíduos definissem uma situação social como justa. Os procedimentos utilizados para tomar as decisões sobre a alocação desses resultados também foram considerados importantes. Não só o resultado da decisão, mas também como a decisão foi tomada, foi levado em conta (Stitka & Crosby, 2003).

A Justiça Processual, de acordo com Lind e Tyler (1988), foi originalmente proposta por Thibaut e Walker em 1975, e refere-se as “consequências sócio-psicológicas dos procedimentos utilizados na organização, com ênfase especial nos efeitos dos procedimentos sobre os julgamentos de justiça” (Lind & Tyler, 1988, p.7). Thibaut e Walker (1975) investigaram sistematicamente as reações das pessoas aos procedimentos utilizados na resolução de conflitos, os autores concluíram que as pessoas se preocupam não apenas com os resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer essa distribuição.

Embora a Justiça Processual, desenvolvida por Thibaut e Walker (1975; 1978), se baseie principalmente em achados de ambientes legais, Leventhal (1980) argumenta que a Justiça Processual é um importante determinante da imparcialidade percebida não apenas em contextos jurídicos, mas também, em quase todos os contextos que envolvam decisões de alocação. Nesse sentido, Leventhal (1980, p. 35) definiu a Justiça Processual como “a percepção que um indivíduo tem da equidade dos componentes processuais do sistema social que regulam o processo de alocação”. Neste contexto, Leventhal (1980) postulou seis regras da Justiça Processual, que podem ser usadas para avaliar a imparcialidade dos procedimentos de alocação:

- (1) Consistência: um procedimento deve ser aplicado consistentemente entre pessoas e ao longo do tempo. A coerência entre pessoas está estreitamente relacionada com a igualdade de oportunidades. Este aspecto da regra da consistência exige que todas as partes acreditem que têm os mesmos direitos de acordo com os procedimentos e são tratadas de forma semelhante. O aspecto da regra consistência, em relação a consistência ao longo do tempo determina que o processo siga as mesmas regras e ser promulgada da mesma forma, cada vez que é usado.

- (2) Supressão de Viés: os procedimentos são justos se o tomador de decisão não tem interesse em qualquer decisão específica e se o tomador de decisão não é influenciado por suas crenças, e que todos os pontos de vista recebam a devida consideração.
- (3) Precisão: os procedimentos devem ser baseados em informações precisas.
- (4) Correção: a justiça de um procedimento será reforçada na medida em que contém alguma disposição formal para corrigir decisões equivocadas. Esta regra determina que “oportunidades devem existir para modificar e reverter às decisões tomadas” (Leventhal, 1980, p.44).
- (5) Representatividade: determina que “todas as fases do processo de alocação devem refletir as preocupações básicas, os valores e as perspectivas de subgrupos importantes na população de indivíduos afetados pelo processo de alocação” (Leventhal, 1980, p.44-45). Esta regra está intimamente relacionada com a partilha de poder e tomada de decisão participativa.
- (6) Eticidade: os procedimentos devem ser compatíveis com valores morais e éticos fundamentais. Exemplos mencionados por Leventhal (1980) que não estão de acordo com a regra de ética são o uso de suborno, invasão de privacidade e espionagem.

A dimensão proposta por Leventhal (1980) estimulou a pesquisa sobre a Justiça Processual, em geral, os estudos concluíram que a Justiça Processual tem consequências positivas para as organizações e que os julgamentos de Justiça Processual afetam uma variedade de crenças e atitudes importantes nas organizações (Lind & Tyler, 1988; Colquitt *et al.* 2001). Por exemplo, a aceitação de decisões, criação e manutenção de valores internos, comportamento cooperativo voluntário, disposição para seguir regras sociais (Tyler, 2001), satisfação no trabalho, compromisso organizacional, desempenho e confiança (Colquitt *et al.* 2001). Por outro lado, a (In)Justiça Processual no trabalho está negativamente correlacionada com a satisfação no trabalho e o bem-estar psicossomático (Schmitt & Dorfel, 1999).

Ao aprofundar a análise da Justiça Processual, estudos revelaram que características interpessoais, tais como a qualidade do tratamento exerciam grande influência sobre os julgamentos de Justiça Processual. A Justiça Interacional (Bies & Moag, 1986) começou a ser explorada, sob a perspectiva do *homo socialis*, e veio a ser considerado um terceiro tipo de justiça, além da Justiça Distributiva e processual. Os procedimentos não foram concebidos como estritamente mecanismos para tomar decisões de alocação, em vez disso, foram

definidos como contextos de interação social (Tyler & Blader, 2003). De acordo com Theotônio e Vala (1999), a Justiça Interacional tem sido usada para se referir às “percepções sobre a qualidade do tratamento interpessoal recebido durante os processos organizacionais”, a sua consolidação como uma dimensão independente ou um componente específico da Justiça Processual ainda não foi totalmente definido. Além disso, outros estudos propõem um modelo com quatro dimensões de justiça: distributiva, processual, interpessoal e informacional (Colquitt *et al.* 2001). Folger e Cropanzano (1998, p. 29) aludem que:

uma das razões para se referir em separado a Justiça Processual e a Justiça Interacional, é para que esta última tenha um conceito separado da primeira, com vista a incluir aspectos da interação que não são ditados por procedimentos, tais como o conteúdo da explicação e os aspectos persuasivos dos esforços de comunicação.

A Justiça Interacional, pertence ao lado humano das práticas organizacionais, ou seja, à maneira como a administração (ou aqueles que controlam recompensas e recursos) está se comportando em relação ao receptor da justiça. Como tal, a Justiça Interacional relaciona-se com os aspectos do processo de comunicação entre a fonte e o destinatário da justiça, como polidez, honestidade e respeito (Bies & Moag, 1986, Tyler & Bies, 1990).

Devido ao fato que esta dimensão é determinada pelo comportamento interpessoal de representantes da administração, a Justiça Interacional está relacionada com aspectos cognitivos, afetivos e reações comportamentais em relação a esses representantes, ou seja, o supervisor direto ou fonte de justiça (Bies & Moag, 1986; Cropanzano & Prehar, 1999, Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor 2000). Assim, quando um empregado percebe a InJustiça Interacional, é esperado que este irá reagir negativamente em relação a seu supervisor (ou a entidade interativamente injusta a essa pessoa) ao invés de reagir negativamente em relação à organização como um todo, como é esperado na Justiça Processual, ou em direção ao resultado específico, como é previsto pela Justiça Distributiva. Assim, acredita-se que o empregado estará insatisfeito com seu supervisor direto, em vez da organização como um todo.

Da mesma forma, prevê-se que o empregado seja menos comprometido com seu supervisor e não com a organização e desenvolva mais atitudes negativas em relação ao supervisor e menos em relação à organização (Cropanzano & Prehar, 1999, Masterson *et al.* 2000). Essas previsões baseadas na Justiça Interacional são limitadas à medida que o perceptor acredita que a fonte de (In)Justiça Interacional é a pessoa que decreta o procedimento formal e não o procedimento em si. Assim, quando a (In)Justiça Interacional for

percebida como parte integrante do procedimento formal, a pessoa inferirá (In)Justiça Processual e não interacional (Bies & Moag, 1986).

Cada componente da justiça organizacional afeta resultados organizacionais específicos que necessitam serem considerados na elaboração e utilização dos contratos de incentivos. A fim de testar o efeito da justiça organizacional nos contratos de incentivos sobre a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais, neste estudo optou-se por utilizar o modelo com três dimensões da justiça organizacional. Assim, a Justiça Interacional é considerada como uma dimensão independente, no entanto, devido os resultados de pesquisas anteriores ainda serem inconclusivos optou-se em não considerar as subdivisões da Justiça Interacional em informacional e interpessoal.

2.3 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

Os contratos de incentivos, sem dúvida, têm um grande impacto na percepção de justiça (ou injustiça). Primeiro, os contratos de incentivos impactam diretamente na percepção de justiça distributiva, uma vez que afeta a relação entre o esforço dispendido e os resultados obtidos pelos agentes. A percepção de Justiça Processual também é influenciada pelos contratos de incentivos, pois os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho, nas métricas utilizadas e na recompensa atrelada as atividades mitigam ou acentuam a percepção de Justiça Processual. Considerando, que as empresas são feitas por pessoas, portanto a forma como os agentes são tratados durante todo o processo que envolve a concepção dos incentivos, a avaliação de desempenho, a e recompensa pelo esforço, impacta diretamente na percepção de Justiça Interacional.

Portanto, a relação entre contratos de incentivos e justiça organizacional é evidente. Considerando que os contratos de incentivos são contingentes ao desempenho apresentado, a tese investiga quais características determinantes dos contratos de incentivos impactam na percepção de justiça organizacional, em específico a utilização de múltiplas medidas de desempenho, o Princípio da Controlabilidade e a qualidade de *feedback* de desempenho, e consequentemente, analisar se esta relação induziria os gestores atuarem de acordo com os interesses organizacionais.

2.3.1 Múltiplas Medidas de desempenho na percepção de justiça

Dado que as ações e as habilidades do agente não podem ser diretamente observadas, a Teoria da Agência postula que os contratos devem ser estabelecidos com base em múltiplas medidas de desempenho passíveis de verificação pelo principal. Comumente, as medidas de desempenho utilizadas, baseiam-se principalmente, em medidas objetivas, e principalmente financeiras (Chenhall & Langfield-Smith, 2007).

No entanto, a subjetividade, presente em medidas subjetivas de desempenho não financeiras, é um elemento importante a ser considerado nos contratos de incentivos, principalmente, devido a flexibilidade *ex post* (Gibbs, Merchant, Van Der Stede, & Vargus, 2004; Hoppe & Moers, 2011). O peso sobre a subjetividade *ex post* define em que medida os contratos de incentivo são completamente especificados *ex ante* versus ajustes abertos a *ex post*. A subjetividade em pagamentos de bônus pode assumir três formas: i) o uso de medidas subjetivas de desempenho; ii) flexibilidade na ponderação de medidas objetivas; e iii) ajustes discricionários com base em outras medidas de desempenho especificados *ex ante* (Bol, 2008; Hoppe & Moers, 2011).

Uma avaliação de desempenho que permite o uso de medidas subjetivas de desempenho pode melhorar a percepção de justiça por várias razões. Primeiramente, os supervisores podem utilizar o poder discricionário em medidas subjetivas para recompensar empregados pelo esforço em determinadas dimensões de trabalho, mas é difícil de capturar de forma objetiva, a qualidade de liderança, integridade pessoal, atitude profissional, apoio aos colegas ou trabalho em equipe (Bol, 2008). As avaliações de desempenho que utilizam um conjunto abrangente de medidas de desempenho refletem, de forma mais precisa, diferentes níveis de esforço despendidos pelos funcionários, aumentando assim as percepções de Justiça Distributiva (Greenberg, 1987). Da mesma forma, um conjunto abrangente de medidas de desempenho aumenta a percepção de Justiça Processual, pois torna o procedimento de avaliação de desempenho mais preciso e menos tendencioso (Greenberg, 1990).

Hoppe e Moers (2011) afirma que a utilização de múltiplas medidas de desempenho mitiga o impacto de fatores incontrolláveis na avaliação de desempenho, ou seja, os supervisores podem ajustar os pagamentos considerando os impactos adversos no resultado (Hoppe & Moers, 2011). Estas correções poderiam ocorrer mesmo quando as medidas de desempenho subjetivas, supostamente objetivam avaliar outros aspectos do desempenho não relacionado com as medidas objetivas. Dessa forma, os supervisores poderiam corrigir deficiências percebidas em outras áreas do sistema de avaliação (Bol & Smith, 2011). Assim,

Supervisores podem avaliar subordinados com *ratings* mais elevados a fim de compensar resultados desfavoráveis nas receitas causado por um choque de demanda externa imprevisível, ou ainda, o resultado abaixo do esperado deve-se ao impacto dos custos, e estes estarem relacionados a interdependência entre setores. Por isso, os procedimentos que reduzem as distorções do sistema de avaliação são considerados mais precisos e com menor viés, aumentando assim as percepções de Justiça Distributiva e Processual (Giraud, Langevin, & Mendoza, 2008).

Ainda, múltiplas medidas de desempenho subjetivas, podem ser utilizadas, a fim, de desencorajar funcionários a manipular as medidas objetivas de desempenho (Gibbs *et al.* 2004). Devido ao fato, que as medidas financeiras são definidas em termos numéricos, elas são propensas a sofrer manipulações e estimular o comportamento disfuncional (Bol, 2008). Subordinados que são avaliados exclusivamente, por meio dos lucros podem adotar um enfoque excessivo a curto prazo e reduzir os controles de qualidade, o que aumentará os lucros no curto prazo, mas comprometerá a viabilidade econômica da organização no longo prazo. Além disso, os subordinados que observam que seus pares recebem um bônus maior devido a práticas duvidosas podem questionar os resultados da avaliação e do processo de avaliação, ou seja, diminuindo a Justiça Distributiva e Processual. Usando-se múltiplas medidas de desempenho, os supervisores podem punir subordinados desonestos, atribuindo-lhes uma classificação menor em dimensões subjetivas, como a integridade pessoal. Isto efetivamente reduz seu resultado e restaura a justiça do sistema de avaliação, por outro lado, as medidas subjetivas, por serem discricionárias por parte do gestor avaliador, também está sujeita a distorções.

A subjetividade na avaliação de desempenho também pode revelar efeitos mais sutis. A literatura argumenta que alocações arbitrárias favoráveis favorecem intenções benevolentes em relação ao supervisor ou a organização (Blount, 1995). Além disso, a utilização de medidas de desempenho subjetivas favorece a troca de informações e discussão sobre os resultados, potencializando a possibilidade de corrigir decisões equivocadas (Lau & Moser, 2008). Aumentando a percepção de voz (participação) dos subordinados no processo de avaliação e capacita-os a entender melhor a lógica dos supervisores na avaliação de desempenho, aumentando assim as percepções de Justiça Processual. Na medida em que as discussões construtivas permitem que os subordinados influenciem as decisões dos supervisores para que o resultado reflita melhor os esforços dos subordinados, aumenta as percepções de Justiça Distributiva. Portanto, considerado o contexto, as hipóteses de pesquisa enunciadas são:

H_{1a}: O uso de múltiplas medidas de desempenho tem efeito positivo na percepção de Justiça Distributiva nos contratos de incentivos.

H_{1b}: O uso de múltiplas medidas de desempenho tem efeito positivo na percepção de Justiça Processual nos contratos de incentivos.

2.3.2 Princípio da Controlabilidade na Percepção de Justiça Organizacional

O Princípio Controlabilidade estipula que os gestores só devem ser avaliados com base no que eles podem controlar (Choudhury, 1986; Horngren *et al.* 2004). Se fatores incontroláveis, tais como mudanças imprevistas no ambiente ou decisões tomadas por outros na empresa, afetassem os resultados dos gestores, a aplicação do princípio de controlabilidade neutralizaria o impacto desses fatores na avaliação de desempenho dos gestores envolvidos. Este processo de neutralização pode assumir duas formas (Merchant, Van Der Stede & Zheng, 2003): neutralização *ex ante*, por meio da seleção de medidas de desempenho que exclua itens que os gestores não conseguem controlar; e neutralização *ex post*, onde os ajustes são realizados no fim do ano para eliminar o impacto de fatores incontroláveis possam ter tido sobre o desempenho dos gestores.

A aplicação do Princípio da Controlabilidade é aconselhável de uma perspectiva motivacional, pois garante níveis adequados de esforço gerencial no trabalho e evita comportamentos disfuncionais (Hirst, 1983, Huffman & Cain, 2000, Ronen & Livingstone, 1975). Sob a perspectiva da teoria da agência, a aplicação do Princípio da Controlabilidade na avaliação de desempenho motiva os gerentes mais qualificados a: i) permanecer na empresa (efeito de seleção); e ii) aumentar ou melhor alocar seu esforço (efeito de esforço) (Milgrom & Roberts, 1992; Shields & Waller, 1988, Waller & Chow, 1985).

Considerando a perspectiva organizacional, a aplicação do Princípio da Controlabilidade fornece uma avaliação fiável do desempenho gerencial. Uma vez que o lucro de uma divisão resulta tanto dos esforços de seu gerente como de fatores incontroláveis, portanto, não é possível considerar o lucro como uma forma de mensuração do esforço, a menos que o impacto de fatores incontroláveis seja neutralizado (Choudhury, 1986). Além disso, o Princípio da Controlabilidade influencia o comportamento dos gestores, pois está intrinsecamente ligado ao conceito de Equidade (Atkinson, 1987; Choudhury, 1986).

Nesse sentido, a justiça é considerada uma condição fundamental da eficácia da avaliação de desempenho (Murphy & Cleveland, 1991). Quando o sistema de avaliação é

percebido como injusto, espera-se que os gestores se envolvam em comportamentos protecionistas, como a manipulação de dados (Eccles, 1991), folga organizacional (Lowe & Shaw, 1968) ou passem a direcionar seus esforços em convencer seus supervisores que o baixo desempenho deve-se a fatores incontrolláveis (Merchant, 1989).

Portanto, parece existir um elo entre o Princípio da Controlabilidade e a Justiça Organizacional. Neutralizar o impacto de fatores incontrolláveis reduz o risco de que o desempenho alcançado não seja consistente com o esforço dispensado, portanto o Princípio da Controlabilidade estaria positivamente ligado com a Justiça Distributiva (Giraud, Langevin & Mendoza, 2008). O Princípio da Controlabilidade também influencia as percepções de Justiça Processual. Evidências sugerem que a percepção de justiça na avaliação de desempenho baseia-se, também, nos procedimentos adotados, independentemente da avaliação recebida (Greenberg & Folger, 1983). Nesse sentido, ressentimentos podem ser maximizados quando os gestores acreditam ter sido melhor avaliados, caso os superiores tivessem utilizado outros procedimentos (Cropanzano & Folger, 1989). Portanto, considerado o contexto, as hipóteses de pesquisa enunciadas são:

H_{2a}: A aplicação do Princípio da Controlabilidade tem efeito positivo na percepção de Justiça Distributiva nos contratos de incentivos.

H_{2b}: A aplicação do Princípio da Controlabilidade tem efeito positivo na percepção de Justiça Processual nos contratos de incentivos

2.3.3 Qualidade do *Feedback* de Desempenho na Percepção de Justiça

O *feedback* de desempenho é uma comunicação, contendo informações relevantes sobre tarefas recebidas, de outra pessoa, normalmente se destina a informar a seus destinatários sobre seu desempenho no trabalho e/ou auxilia-los em seu desempenho futuro (Geddes, 1993). Segundo Locke (1968) o *feedback* de desempenho está relacionado a aceitação de metas, ao aumento da motivação, e posteriormente, ao desempenho real. Landy, Barnes e Murphy (1978) também sugerem que a aceitação de metas é parcialmente dependente das percepções de justiça do sistema de avaliação de desempenho (*feedback* formal).

Quando os indivíduos recebem o *feedback* de desempenho, eles julgam a justiça do 1) *feedback*, 2) de como o *feedback* foi determinado e 3) como ele foi comunicado. Nesse

sentido, um *feedback* de desempenho de qualidade está significativamente relacionado à percepção de Justiça Processual (Cohen-Charash & Spector, 2001). Roberson e Stewart (2006) verificaram que um *feedback* preciso é percebido como processualmente justo. Hartmann e Slapnicar (2009) descobriram que uma maior qualidade percebida do *feedback* resulta em maior confiança, tanto diretamente como por meio da Justiça Processual.

A qualidade do *feedback* também afeta a Justiça Interacional. Fornecer *feedback* favorece a abertura e promove a comunicação entre os gerentes e seus superiores (Colquitt & Jackson, 2006; Erdogan, 2002, Colquitt & Jackson 2006). Portanto, contribui com a percepção de Justiça Informacional, que é uma das duas componentes da Justiça Interacional. Roberson e Stewart (2006) mostraram que o *feedback* preciso não só é considerado processualmente justo, mas também promove a justiça informacional. Além disso, os superiores que discutem os resultados durante o ano e no final do ano com seus colaboradores podem ser percebidos como sendo mais respeitosos. A qualidade do *feedback* pode indicar que os destinatários são membros valorizados e respeitados do grupo. Como tal, pode aumentar a Justiça Interpessoal, a segunda dimensão da Justiça Interacional.

Essas percepções de justiça, então, predizem a aceitação dos objetivos (Chory-Assad & Paulsel, 2004; Colquitt, 2001; Paulsel & Chory-Assad, 2005), que induzem à motivação e, finalmente, ao desempenho. Portanto, a literatura aponta que quando os elementos de *feedback* conduzem a percepções de justiça, os objetivos são aceitos, os funcionários são motivados, e o desempenho melhora. Entretanto, quando os elementos de *feedback* são percebidos como injustos, a aceitação dos objetivos, a motivação do trabalho e o desempenho são inibidos, além de estimular comportamentos antissociais. Chory e Hubbell (2008) verificaram que ao receber um *feedback* de desempenho de uma maneira injusta e insensível, os membros da organização eram mais propensos a se envolverem em agressões indiretas a superiores, e a enganar e a obstruir os processos organizacionais. Portanto, considerado o contexto, as hipóteses de pesquisa enunciadas são:

H_{3a}: Qualidade de *feedback* tem efeito positivo na percepção de Justiça Processual nos contratos de incentivos.

H_{3b}: Qualidade de *feedback* tem efeito positivo na percepção de Justiça Interacional contratos de incentivos.

2.3.4 Congruência entre objetivos pessoais e organizacionais

Congruência é o alinhamento entre as metas pessoais e organizacionais, ou seja, há congruência quando os propósitos pessoais coincidem com os escopos empresariais (Bushman, 1999; Feltham & Xie, 1994; Anthony & Govindarajan, 2008; Merchant & Van Der Stede, 2007). Assim, quando existe congruência entre os objetivos, significa que os interesses de ambas as partes estão alinhados de algum modo (Vancil, 1973).

Segundo Creed e Supeli (2013), a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais afeta diretamente nas atitudes e comportamentos dos gestores em relação à organização e tem correlações positivas com a satisfação no trabalho, compromisso organizacional e redução da intenção de abandonar a organização. O alinhamento entre objetivos também está positivamente relacionado ao desempenho do trabalho e da tarefa (Cable & DeRue, 2002), além de estar positivamente associado aos comportamentos de cidadania organizacional (Chen et al., 2005). Consequentemente, a congruência entre objetivos promove satisfação, compromisso, aumento do desempenho e reduz a intenção do gestor deixar a organização.

No entanto, em um cenário onde há a separação entre a propriedade e controle, as organizações conseguem apenas um alinhamento parcial entre os objetivos (Barnard, 1938) e, portanto, utilizam-se de incentivos financeiros para que os indivíduos contribuam com os objetivos globais da organização. Anthony e Govindarajan (2008) e Kaplan e Atkinson (2008) ressaltam a necessidade da percepção da justiça nos contratos de incentivos, pois se não houver, o potencial motivacional dos incentivos seria inócuo. Segundo Cugueró-Escofet, Fitó e Rosanas (2016) a percepção de justiça organizacional tem efeito positivo na congruência de objetivos pessoais e organizacionais. Afirmam que a justiça organizacional encoraja as pessoas a perseguirem os objetivos organizacionais, pois funciona como um *enforcement* nas mudanças de atitudes em relação à organização e, portanto, tem potencial para alterar os interesses em decisões futuras.

Acredita-se que os gestores sejam influenciados pelos contratos de incentivos e isso se reflita em suas percepções de justiça, e consequentemente na congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais. A avaliação de desempenho afeta as recompensas dos gestores e estão intrinsecamente ligadas aos contratos de incentivos que envolvem questões de Justiça Distributiva. Além disso, os contratos de incentivos possuem relação com aspectos da Justiça Processual, pois a definição dos objetivos, a avaliação do desempenho e a determinação das recompensas são dependentes de procedimentos organizacionais. E ainda, os contratos de

incentivos podem também afetar a Justiça Interacional, particularmente no que se refere as interações dos subordinados com os superiores em situações de avaliação de desempenho, definição das recompensas e *feedback*. Nesse contexto, sustenta-se a seguinte hipótese:

H4: A percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos tem efeito positivo e significativo na congruência de objetivos pessoais e organizacionais

A partir das hipóteses enunciadas, a Figura 1 expressa o modelo teórico proposto nesta pesquisa, ou seja, a percepção de justiça organizacional (Distributiva, Processual e Interacional) em características de contratos de incentivos (múltiplas medidas de desempenho, controlabilidade e qualidade de *feedback*) tem um efeito positivo e significativo na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais.

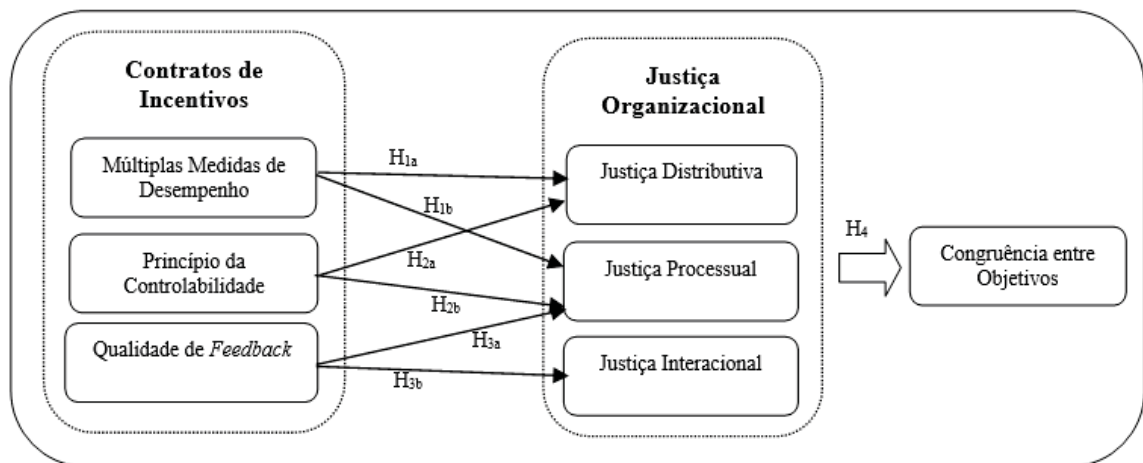


Figura 1 - Modelo teórico proposto e hipóteses da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos adotados para orientar a pesquisa empírica. Os procedimentos foram definidos tendo por referência o objetivo de investigar se a percepção de gestores sobre justiça organizacional em contratos de incentivos induz a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais em empresas com estruturas descentralizadas. Inicia-se com discussões de natureza epistemológicas e o desenho da pesquisa. Após apresentam-se os métodos para a construção do instrumento de pesquisa e coleta de dados. Finaliza-se com os testes estatísticos que serão utilizados na verificação empírica.

3.1 PRESSUPOSTOS EPISTEMOLÓGICOS

A pesquisa científica requer inicialmente a definição dos pressupostos epistemológicos que norteará a perspectiva do estudo. Crotty (1998) afirma que há diferentes formas de ver o mundo e maneiras diferentes de se pesquisar o próprio mundo. Portanto, diferentes maneiras de se ver e conhecer a realidade levam a diferentes possibilidades de se responder ao que, por que e como se pesquisa.

As pesquisas devem ser construídas sobre bases filosóficas bem estabelecidas. No entanto, é necessário levar em consideração que a filosofia da ciência admite que não seja mais possível delimitar fronteiras entre as várias ciências, pois considera que elas são complementares, já que almejam uma mesma realidade. Assim, é necessário que as ciências sociais, interajam conceitual e metodologicamente para produzir uma visão global do fenômeno ou objeto pesquisado, já que este não pode ser estudado fora do seu contexto (Abbagnano, 2003). Essa pesquisa, aproxima conceitos da Justiça Organizacional, oriundos da Psicologia Comportamental com os conceitos relacionados com conflitos de interesses abordados na Teoria da Agência e originários da Economia para investigar inquietações presentes nas organizações, sob uma ótica do sistema de informação gerencial.

Segundo Triviños (1987) os pressupostos epistemológicos mais frequentemente adotados entre os pesquisadores do campo organizacional são o positivista (objetivista) e o fenomenológico (subjetivista). Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, (1999) são enfáticos em afirmar que embora se possa preparar listas abrangentes de hipóteses e implicações metodológicas associadas aos paradigmas positivista e fenomenológico, não é possível

identificar um filósofo que se refira a todos os aspectos de apenas uma vertente, declarando que mesmo os extremistas não adotam com consistência uma ou outra posição de forma declarada. O positivismo, pressupõem que o mundo social existe externamente ao indivíduo, ou seja, independentemente de os seres humanos estarem conscientes dele, assim, o conhecimento deve ser obtido por meio de métodos objetivos. Para o Positivismo a realidade é externa e objetiva, sendo que o conhecimento somente tem significado se for baseado em observações dessa realidade externa.

O paradigma fenomenológico decorre da visão que o mundo e a realidade não são objetivos e exteriores, e sim, são as pessoas que os constroem socialmente (Husserl, 1946). Segundo Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, (1999), muitas variantes são associadas, com maior ou menor proximidade, à fenomenologia, como: a sociologia interpretativa (Habermas, 1970), a indagação naturalista (Lincoln e Guba, 1986) e, o construcionismo social (Berger e Luckman, 1966). As posturas diferem na aplicação da fenomenologia e nas características do positivismo que considera mais incertas. Portanto, no paradigma fenomenológico, a ideia é que a realidade é socialmente construída, assim, o cientista social deve procurar entender e explicar as diferentes construções e significados que as pessoas estabelecem sobre sua experiência. As principais características acerca dos Paradigmas Positivista e Fenomenológico, são descritas na Figura 2.

	Paradigma Positivista	Paradigma Fenomenológico
Crenças	O mundo é externo e objetivo O observador é independente A ciência é isenta de valores	O mundo é construído socialmente e subjetivo O observador é parte daquilo que é observado A ciência é movida por interesses humanos
O pesquisador deve:	Focalizar os fatos Buscar causalidade e leis fundamentais Reduzir os fenômenos aos elementos mais simples Formular hipóteses e testá-las a seguir	Focalizar significados Procurar entender o que está acontecendo Olhar para a totalidade de cada situação Desenvolver ideias a partir dos dados através de indução
Os métodos incluem:	Operacionalização de conceitos para que eles possam ser medidos Tomar grandes amostras	Uso de métodos múltiplos para estabelecer visões diferentes dos fenômenos Pequenas amostras investigadas em profundidade ou ao longo do tempo

Figura 2 - Características Básicas dos Paradigmas Positivista e Fenomenológico

Fonte: Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999, p. 27)

Considerando o objetivo desta pesquisa, as características epistemológicas positivistas que podem ser identificadas neste trabalho estão relacionadas aos deveres do pesquisador e aos métodos utilizados, e, podem ser exemplificadas por meio da independência do pesquisador para focalizar os fatos, na busca de explicações causais sobre o comportamento

social humano, na formulação das hipóteses de pesquisa para testá-las quantitativamente, por isso, o estudo possui características predominantemente positivas.

3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi composto, considerando que para cada hipótese fossem formuladas assertivas, em que os gestores indicassem, em uma escala de sete pontos, o seu grau de concordância. As assertivas foram elaboradas baseando-se em instrumentos utilizados em estudos anteriores conforme Figura 4.

VARIÁVEIS	QUESTÕES UTILIZADAS DE ESTUDOS ANTERIORES
Justiça Organizacional	Do questionário de Rego (2002), para justiça organizacional, das 17 assertivas só não foram utilizadas as três relativas a Justiça Distributiva de tarefas (15 a 17).
Princípio da Controlabilidade	Do questionário de Giraud, Langevin e Mendoza (2008), utilizaram-se as cinco assertivas relativas ao Princípio da Controlabilidade.
Múltiplas medidas de desempenho	A primeira assertiva relativa às múltiplas medidas de desempenho foi baseada no estudo de Widener (2006). As outras três assertivas foram elaboradas com base no estudo de Langevin e Mendoza (2012).
Qualidade do <i>Feedback</i>	Do questionário de Hartmann e Slapnicar (2009), para qualidade do <i>feedback</i> , utilizaram-se as assertivas da questão 3.
Congruência entre objetivos	Para congruência de objetivos, utilizaram-se três assertivas do questionário de Creed e Supeli (2013) e quatro assertivas do questionário de Cugueró-Escofet, Fitó e Rosanas (2016)

Figura 4 - Instrumento empregados em pesquisas anteriores

Fonte: Elaboração própria.

Originalmente o instrumento de coleta de dados era composto por 52 assertivas, sendo estruturado em três blocos. O primeiro bloco, com 14 assertivas, buscou caracterizar os respondentes, contendo dados como: gênero, ano de nascimento, cargo que ocupa atualmente na organização, tempo que trabalha na organização, e duas perguntas em relação a formação acadêmica, graduação e pós-graduação. Além de perguntas de controle afim de verificar se os respondentes ocupavam ou já haviam ocupado cargos de gestão, estando familiarizados a práticas de contratos de incentivos, e se as atividades foram exercidas em empresas com uma estrutura hierárquica descentralizada com delegação de poderes e definição de responsabilidades enunciadas de forma clara. Pois, os respondentes que exercem cargos de gestão em um ambiente corporativo com essas características atendem a todos os requisitos para viabilização do estudo, uma vez que, possibilitam verificar se há o estabelecimento de contratos de incentivos entre os agentes, como as medidas de desempenhos estão atreladas a

estes incentivos, e conseqüentemente qual a percepção de justiça organizacional destes gestores.

A segunda parte é composta por questões que versaram sobre a justiça organizacional e suas dimensões. As assertivas para coleta de dados do constructo justiça organizacional, foram elaboradas e/ou adaptadas do estudo de Rego (2002), subdividida em quatro dimensões: (i) justiça distributiva, (ii) Justiça Processual, (iii) justiça interpessoal e (iv) justiça informacional. Do questionário de Rego (2002), para justiça organizacional, apenas não foram utilizadas as três relativas a Justiça Distributiva de tarefas. Portanto, os dados para mensurar a justiça organizacional serão coletados por meio de 16 assertivas.

A terceira parte, trataram das dimensões dos contratos de incentivos, Princípio da Controlabilidade, múltiplas medidas de desempenho e qualidade do feedback, que podem influenciar a percepção de justiça organizacional, e também sobre a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. Em relação ao Princípio da Controlabilidade adaptou-se as assertivas do estudo de Giraud, Langevin e Mendoza (2008). A primeira assertiva da dimensão múltiplas medidas de desempenho foi elaborada com base no estudo de Widener (2006) e, as outras três assertivas com base no estudo teórico de Langevin e Mendosa (2012). Quanto ao conceito de qualidade do feedback, foram adaptadas as assertivas da questão 3 do questionário de Hartmann e Slapnicar (2009). Portanto, para coletar dados sobre o conceito de contratos de incentivos foram elaboradas 14 assertivas. Com relação ao constructo congruência, os dados foram coletados adaptando as cinco primeiras assertivas constantes no questionário da pesquisa de Creed e Supeli (2013) e as demais, igualmente adaptadas do estudo de Cugueró-Escofet, Fitó e Rosanas (2016). Ao todo, foram elaboradas 7 assertivas para coletar dados sobre o conceito congruência entre objetivos.

Para chegar ao instrumento que foi aplicado aos gestores, após a elaboração do questionário, as 37 assertivas que abordam as dimensões de justiça organizacional, as práticas de contratos de incentivos que podem influenciar a percepção de justiça organizacional, e também as assertivas de congruência entre objetivos pessoais e organizacionais, passou pela validação de conteúdo por especialistas.

A validação do instrumento de pesquisa foi realizada por Especialistas de Mercado porque os instrumentos até então utilizados no Brasil são provenientes de pesquisas aplicadas em outras culturas e países. Instrumentos oriundos de outras culturas, normalmente, são baseados em conceitos, formatos, normas e expectativas presentes nos países de origem (Jorge, 1998). Alguns instrumentos são construídos de modo a contemplar somente uma

determinada cultura, enquanto outros já são desenvolvidos com intuito de serem traduzidos e utilizados transculturalmente.

No caso de instrumentos internacionais recomenda-se que os processos de tradução sejam rigorosos, a fim de evitar uma medição distorcida daquilo que se pretende medir (Pedroso et al., 2004). Para tanto, primeiro as assertivas dos instrumentos originais elencadas no Figura 4, passaram pelo processo de tradução e tradução reversa. Após, o instrumento foi submetido a revisão teórica e gramatical para dirimir qualquer dificuldade de compreensão das assertivas.

Em seguida, passou pela validação de conteúdo por *experts* com conhecimento específico acerca dos construtos avaliados pelo instrumento. Para tanto foram selecionados seis gestores de grandes empresas brasileiras, de diferentes setores e especialidades. Os seis especialistas possuem de 5 a 10 anos de experiência em cargos de gestão em empresas de grande porte (familiares, economia-mista e privadas), formação e especialização em áreas correlatas a Ciências Sociais Aplicadas. Também foi certificado que os gestores possuísem familiaridade com práticas de contratos de incentivos e que exercessem cargos em empresas com estrutura hierárquica descentralizada, a fim de garantir maior acurácia e adaptação do instrumento à realidade dos negócios de empresas brasileiras. Os especialistas analisaram se os termos ou as expressões poderiam ser generalizados para o contexto brasileiro e se as expressões eram adequadas ao público a que o instrumento se destina. Além disso, e o mais importante, foram as sugestões para a inclusão de novas assertivas peculiares ao cenário brasileiros, antes não tratado em nenhuma pesquisa sobre Justiça Organizacional e Incentivos Contratuais. A validação do instrumento de pesquisa, ocorreu por meio de entrevistas individuais com duração média de 1 hora, sendo realizadas entre 20 de agosto e 10 de setembro de 2017.

Após as entrevistas, houveram alterações textuais em 15 assertivas e inclusão de 3 novas assertivas, conforme apresentado no Figura 5;

FRASE ORIGINAL	SUGESTÃO DO JUIZ
JUSTIÇA DISTRIBUTIVA	
1. As recompensas que recebo são justas considerando minha experiência profissional.	“benefícios totais”
2. As recompensas que recebo são justas considerando minhas responsabilidades na empresa.	Recompensas está mais ligado ao mérito por alcançar os objetivos, acredito que nas três primeiras o sentido seria “remuneração e benefícios”.
3. As recompensas que recebo são justas considerando o <i>stress</i> e pressões das minhas atividades profissionais.	“remuneração e benefícios”
4. As recompensas que recebo são justas considerando a	“remuneração e benefícios”

seriedade com que faço o meu trabalho.	
5. As recompensas que recebo são justas considerando meu esforço no desempenho das atividades a mim atribuídas.	“remuneração e benefícios”
JUSTIÇA PROCESSUAL	
6. Acredito que os critérios utilizados nas promoções em minha empresa são justos.	... critérios previamente estabelecidos.
7. Acredito que os procedimentos (administrativos, avaliação de desempenho, operacionais, apresentação de metas) da minha instituição asseguram que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais.	“asseguram” é uma palavra muito forte neste caso.
8. Acredito que em minha empresa as decisões sejam tomadas de modo consistente para todos os gestores.	“para todos os gestores”, todos é uma palavra muito forte neste contexto
JUSTIÇA INTERACIONAL	
13. Os meus superiores são francos e sinceros comigo.	“Nos assuntos que me dizem respeito”, pois nem todos os assuntos devem ser discutidos com todos os colaboradores. “francos e sinceros” em ambientes corporativos nem sempre é possível ser totalmente sincero, sugere-se alterar para “francos e assertivos”
PRINCIPIO DA CONTROLABILIDADE	
19. Acredito que minha avaliação de desempenho tenha sido afetada por decisões tomadas por outros gestores da empresa.	Pode dar a entender que a avaliação do funcionário/gestor seja afetada/influenciada por percepções de outros gestores (não está muito claro)
MULTIPLAS MEDIDAS DE DESEMPENHO	
<i>Questão inserida após a sugestão de especialistas</i>	No momento da contratação, essa ideia é vendida (relação entre desempenho e Sistema de Controle Gerencial), mas não acontece no dia a dia.
QUALIDADE DE FEEDBACK	
27. Recebo de meu superior feedback útil sobre o desempenho de minhas funções na empresa.	Depende do gestor, as vezes o feedback não é útil, as vezes nem tem feedback
28. Recebo de meu superior feedback preciso, que reflete de fato meu desempenho.	“de fato”?
<i>Questão inserida após a sugestão de especialistas</i>	Por meio destas questões poderia analisar o perfil de liderança do gestor, próxima, afastada.
<i>Questão inserida após a sugestão de especialistas</i>	Considerando as minhas habilidades, meu superior me direciona um plano de desenvolvimento e crescimento profissional.
CONGRUÊNCIA ENTRE OBJETIVOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS	
33. Os objetivos da minha organização darão a oportunidade de alcançar meus objetivos pessoais no curto prazo.	Talvez não importa o tempo, curto ou longo prazo.
36. Meus objetivos pessoais incluem metas para obter resultados positivos para mim e para a empresa.	“...para minha carreira”
37. Os objetivos de longo prazo da organização são condizentes aos meus próprios objetivos de longo prazo.	Devido à similaridade, optou-se por transformar a assertiva 33 e 37 em apenas uma assertiva, alteração realizada na assertiva 36.

Figura 5 - Resumo das percepções dos juízes na validação externa do instrumento

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao constructo de Justiça Organizacional foi procedido alterações em 10 assertivas. Na dimensão Justiça Distributiva foram sugeridas alterações nas palavras “recompensas” por “remuneração e benefícios”, pois de acordo com a visão dos especialistas,

recompensas estaria mais ligado ao mérito por alcançar os objetivos, do que propriamente pela remuneração e benefícios recebidos pelos funcionários. Devido a colocação estar de acordo com o conceito de Justiça Distributiva na literatura e por uma questão de padronização, optou-se por alterar a palavra em todas as assertivas desta dimensão.

Foram sugeridas alterações em três assertivas referentes a dimensão Justiça Processual. Na assertiva 6, onde se lia “Acredito que os critérios utilizados nas promoções em minha empresa são justos”, recomendaram especificar que os critérios utilizados nas promoções além de serem claros, precisam ser acordados anteriormente, portanto, a assertiva foi alterada para “Acredito que os critérios previamente estabelecidos e utilizados para as promoções em minha empresa sejam justos”. Na assertiva 7 o uso da palavra “asseguram” foi considerado muito incisivo, pois os procedimentos formais visam que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais, mas existe um componente subjetivo no uso dos procedimentos pelos gestores, portanto alterou-se a palavra “asseguram” por “ajudam”, assim a assertiva 7 foi alterada para: “Acredito que os procedimentos (administrativos, avaliação de desempenho, operacionais, apresentação de metas) da minha instituição ajudam que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais”. A assertiva 8, de forma semelhante, a expressão “para todos os gestores”, foi considerada muito forte para o contexto corporativo, assim sendo, optou-se pela sua retirada, logo a assertiva foi alterada para: “Acredito que os gestores de minha empresa tomam decisões de modo consistente”.

Na dimensão Justiça Interacional, a assertiva 13 “Os meus superiores são francos e sinceros comigo”, foram sugeridas duas alterações. Primeiramente, a substituição da expressão “francos e sinceros” por “francos e assertivos”, pois em ambientes corporativos nem sempre seria possível ser totalmente sincero, portanto podendo levar os respondentes do questionário a diferentes entendimentos sobre a assertiva. A segunda alteração, foi a inclusão de “nos assuntos que me dizem respeito”, pois nem todos os assuntos, na opinião dos especialistas, devem ser discutidos com todos os colaboradores. Portanto, a assertiva 13 passou a figurar com a seguintes redação: “Os meus superiores são francos e assertivos comigo nos assuntos que me dizem respeito”.

Em relação às perspectivas dos Contratos de Incentivos, com 14 assertivas, os especialistas sugeriram a alteração de apenas três assertivas e, também, a inclusão de três novas assertivas. Na perspectiva Princípio da Controlabilidade, a assertiva 19, devido a diferentes compreensões que a mesma poderia levar a ter em relação quem seria considerado “outros gestores da empresa”, a assertiva foi alterada para: “Acredito que minha avaliação de

desempenho seja afetada pelas decisões tomadas por gestores de outros departamentos que não o meu”.

Na perspectiva Múltiplas Medidas de Desempenho, os especialistas sugeriram a inclusão de uma assertiva, após a discussão de que a avaliação de desempenho se baseavam em informações objetivas derivadas do Sistema de Controle Gerencial pois, por mais que este procedimento seja defendido dentro das empresas, na prática nem sempre isto ocorre, portanto foi inserida a seguinte assertiva: “Acredito que a avaliação do meu desempenho nem sempre é ancorado em informações derivadas do Sistema de Controle Gerencial, embora isto seja defendido pela empresa”.

Na perspectiva Qualidade de *Feedback* foram alteradas duas assertivas e, também inseridas duas novas. A assertiva 27, recebeu as seguintes ponderações “depende do gestor, as vezes o feedback não é útil, as vezes nem tem feedback”, desse modo, foi alterada para: “Recebo de meu superior *feedback* sobre o desempenho de minhas funções na empresa”. Na assertiva 28, a expressão “de fato” foi questionada, pois em um de avaliação desempenho, por mais que tenha elementos objetivos a subjetividade está presente, e a percepção individual do gestor e do funcionário que recebe o *feedback* a estes elementos subjetivos podem ser divergentes, podendo, então na opinião do avaliado o *feedback* não representaria “de fato” seu desempenho. Assim, optou-se por suprimir a expressão, e a assertiva passou a receber a seguinte redação: “Recebo de meu superior feedback útil e preciso que reflete meu desempenho”.

Nessa mesma perspectiva, duas assertivas foram inseridas. A primeira, “Considero que o perfil de liderança de meu gestor (liderança próxima ou afastada) interfira na qualidade do *feedback*”, deve-se a e ponderação de que “Por meio destas questões poderia analisar o perfil de liderança do gestor, se é próxima ou afastada”. A segunda assertiva incluída foi “As opções de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa são discutidas e apresentadas de forma clara pelo meu gestor”, por considerar que a percepção de justiça organizacional no *feedback* aumenta se o superior valorizar as habilidades do funcionário e discutir as opções de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa.

Em relação as assertivas para verificar a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais, os especialistas, propuseram três alterações. Nas assertivas 33 e 37, a dimensão temporal de curto e longo prazo, foi apontada como irrelevantes e foram transformadas em apenas uma assertiva. Na assertiva 36, foi incluído a expressão “para minha carreira”, portanto a redação da assertiva alterada para “Meus objetivos pessoais incluem metas para obter resultados positivos para minha carreira e para minha empresa”

Após a validação externa do instrumento de pesquisa, o questionário aplicado a amostra da pesquisa, contou com 39 assertivas relacionadas aos constructos de pesquisa, conforme Figura 6, e, 15 questões relacionadas a caracterização do respondente, além de perguntas controles.

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL
1. As remunerações e benefícios que recebo são justos considerando minha experiência profissional.
2. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando minhas responsabilidades na empresa.
3. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando o stress e pressões das minhas atividades profissionais.
4. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando a seriedade com que faço o meu trabalho.
5. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando meu esforço no desempenho das atividades a mim atribuídas.
6. Acredito que os critérios previamente estabelecidos e utilizados para as promoções em minha empresa sejam justos.
7. Acredito que os procedimentos (administrativos, avaliação de desempenho, operacionais, apresentação de metas) da minha instituição ajudam que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais.
8. Acredito que os gestores de minha empresa tomam decisões de modo consistente.
9. Acredito que os superiores da minha organização coletam informações precisas antes de tomar decisões profissionais que me afetam.
10. A organização tem mecanismos que permitem aos empregados recorrerem das decisões que julgarem injustas.
11. Os meus superiores mostram interesse genuíno em minhas atividades profissionais.
12. Os meus superiores me tratam de modo honesto e ético.
13. Os meus superiores são francos e assertivos comigo nos assuntos que me dizem respeito.
14. Os meus superiores ouvem meus pontos de vista, antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito.
15. Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, recebo explicações que fazem sentido.
16. Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, discutem comigo as implicações dessas decisões.
PRINCÍPIO DA CONTROLABILIDADE
17. Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que estão além da minha esfera de influência.
18. Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que não são controláveis por mim.
19. Acredito que minha avaliação de desempenho seja afetada pelas decisões tomadas por gestores de outros departamentos que não o meu.
20. Acredito que minha avaliação de desempenho tenha sido influenciada pelas decisões tomadas por níveis hierárquicos superiores.
21. Acredito que minha avaliação do seu desempenho tenha efeitos de fatores macroeconômicos.
22. Acredito que minha avaliação do seu desempenho tenha efeitos de fatores políticos externos à empresa.
MÚLTIPLAS MEDIDAS DE DESEMPENHO
23. A avaliação do meu desempenho é baseada unicamente em medidas financeiras.
24. A avaliação do meu desempenho baseia-se em medidas financeiras e não-financeiras, no entanto, há um limite mínimo de medidas financeiras que deve ser atendido antes de se considerar as medidas não financeiras.
25. O meu desempenho baseia-se em informações objetivas derivadas do Sistema de Controle Gerencial.
26. Acredito que a avaliação do meu desempenho nem sempre é ancorado em informações derivadas do Sistema de Controle Gerencial, embora isto seja defendido pela empresa.
27. O meu desempenho baseia-se em informações subjetivas, porém sempre bem fundamentadas.
FEEDBACK DE QUALIDADE
28. Recebo de meu superior feedback sobre o desempenho de minhas funções na empresa.
29. Recebo de meu superior feedback útil e preciso que reflete meu desempenho.
30. Considero que o perfil de liderança de meu gestor (liderança próxima ou afastada) interfira na qualidade do feedback.
31. Recebo feedback que possui potencial para melhorar o desempenho de minha função no futuro.
32. Valorizo, consideravelmente, o feedback que recebo de meu superior.
33. As opções de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa são discutidas e apresentadas de forma clara pelo meu gestor.

CONGRUÊNCIA ENTRE OBJETIVOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS
34. Alcançar os objetivos da minha organização também significa atingir meus objetivos pessoais.
35. Meus objetivos pessoais são consistentes e compatíveis com os objetivos da minha organização.
36. Os objetivos da minha organização darão a oportunidade de alcançar meus objetivos pessoais no curto e longo prazos.
37. Quando alcanço os resultados planejados de minha empresa, tenho a sensação de ter alcançado meus próprios objetivos.
38. Estou disposto a abrir mão, temporariamente, de algumas vantagens pessoais para a empresa obter maiores lucros.
39. Meus objetivos pessoais incluem metas para obter resultados positivos para minha carreira e para minha empresa.

Figura 6 - Instrumento de pesquisa adaptado

Fonte: Elaboração própria.

Para quantificar os dados foi empregado uma escala do tipo *Likert* de sete pontos que expresse a concordância dos respondentes em cada item que compõem o instrumento, os quais serão submetidos a Análise Fatorial Confirmatórias e Modelagem de Equações Estruturais.

3.3 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A amostra da pesquisa compõe-se de gestores familiarizados a práticas de contratos de incentivos, que exercem ou exerceram cargos de gestão em empresas com uma estrutura hierárquica descentralizada com delegação de poderes e definição de responsabilidades enunciadas de forma clara. A opção por essa amostra decorre do fato de que os respondentes que exercem cargos de gestão em um ambiente corporativo com essas características atendem a todos os requisitos para operacionalizar o propósito deste estudo.

Para estimar o tamanho da amostra mínimo necessário para empregar Equações Estruturais recorreu-se ao *software* G*Power 3.1.9 (Faul; Erdfelder; Buchner & Lang, 2009). Seguiu-se a recomendação de Hair et al (2014) utilizando o poder do teste a 0,95, e o tamanho do efeito (f^2) mediano = 0,15. Considerando que o número de preditores é 3 (Figura 1) e para o PLS é ele quem decide a amostra mínima a ser usada, o resultado do *software* apontou que a amostra mínima para a pesquisa deve ser de 119 casos. Das 225 respostas recebidas, foram consideradas válidas as respostas de gestores que possuíam as características necessárias para responder o instrumento de pesquisa, portanto, a amostra não aleatória constitui-se dos 137 gestores, logo a amostra é adequada para estimar as hipóteses da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico, com o uso do *Google Docs*. Foi encaminhado um e-mail com um convite à participação no estudo, conforme (Apêndice B), e que permitia ao respondente acessar o questionário da pesquisa. O

e-mail convite foi, primeiramente, disparado aos alunos matriculados e egressos dos cursos de Especialização em Contabilidade e Finanças, Controladoria, Gestão de Negócios, e Auditoria Integral da Universidade Federal do Paraná, pois estes alunos, principalmente os egressos, poderiam possuir a experiência profissional necessária para responder o instrumento de pesquisa, com intuito de filtrar respostas de respondentes sem o perfil almejado, o questionário contou com perguntas controle, como descritas anteriormente. Concomitantemente, a carta convite com o link do questionário foi enviado, por mensagem privada, a usuários da rede LinkedIn, que estiveram ou estivessem em cargos de gerência. O convite para participar da pesquisa, também, foi divulgado na página oficial do Facebook e LinkedIn do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, bem como no site da instituição. O período de coleta de dados ocorreu de 13 de setembro de 2017 a 20 de outubro de 2017.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise descritiva das assertivas utilizadas para testar as relações do modelo estrutural, utilizou-se as medidas de tendência central (média, mediana e moda) e de dispersão (desvio padrão e coeficiente de variação). A fim de avaliar se as respostas dadas aos constructos de Justiça Organizacional, Contratos de Incentivos e Congruência entre Objetivos, são significativamente diferentes, quando segmentadas em subconjuntos gerados a partir das respostas dadas as características da amostra, utilizou-se o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis.

Para análise dos dados e estimação do modelo teórico da pesquisa, utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). O software adotado foi o Smartpls v. 3.2.6. Foi utilizada análise fatorial e modelo estrutural estimados por meio do método *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM), pois objetivou-se testar relações entre variáveis latentes (Hair Jr, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser 2014). Segundo Hair *et al.* (2014) PLS-SEM é um método desenhado para estudos orientados à predição a partir de equações estruturais, que é capaz de estimar modelos complexos utilizando poucas observações e sem impor pressupostos sobre a distribuição estatística do conjunto de dados.

A avaliação de estimações feitas a partir do método de PLS-SEM envolve multi-estágios, sendo que, os dois passos mais relevantes são: (a) avaliação do modelo de mensuração e (b) avaliação do modelo estrutural. Onde, em um momento da iteração se trabalha no modelo de mensuração e em outro no modelo estrutural, conforme Figura 7.

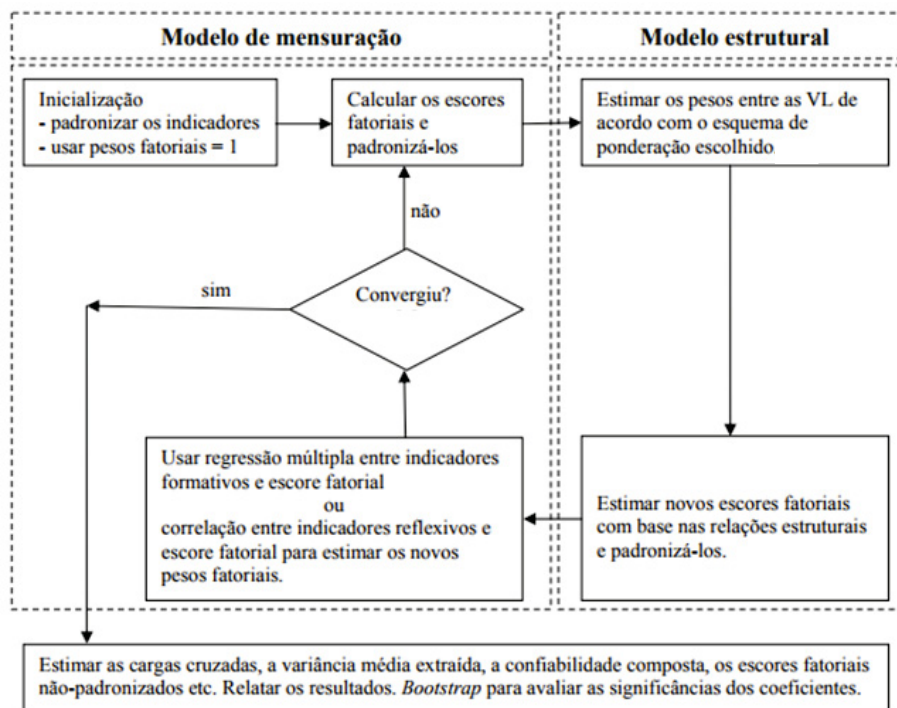


Figura 7 - Estágios de mensuração PLS-SEM

Fonte: Bido, Silva, Souza & Godoy (2009)

O modelo de mensuração é conhecido como modelo externo pelo fato de exibir as relações entre construtos latentes e variáveis medidas. Nesse sentido, ele se assemelha à análise fatorial, uma vez que evidencia as cargas das variáveis medidas sobre os construtos. (Hair *et al.* 2014). A principal finalidade do modelo de mensuração é verificar se os itens operacionais utilizados para medir os construtos são significativos e realmente medem aquilo que se esperava que medissem (isto é, verificação da validade de construto). Assim, ele permite avaliar se cada construto tem confiabilidade satisfatória para se estimarem as relações causais em etapas posteriores de teste do modelo (Brei & Neto, 2006; Hair *et al.* 2014). Após a avaliação do modelo de mensuração, estima-se o modelo estrutural por meio dos coeficientes de caminhos (*path coefficients*), realizando regressões lineares entre constructos (modelos estruturais) (Brei & Neto, 2006; Hair *et al.* 2014).

Os constructos utilizados no método PLS-SEM podem ser mensurados considerando duas possíveis relações: (a) reflexiva e (b) formativa. Nas relações reflexivas os constructos (variáveis latentes) causam os indicadores (variáveis observadas), ou seja, os indicadores são medidas que refletem algum fenômeno. Em sentido inverso, os formativos são aqueles em que as variáveis medidas formam o construto e não tem correlação entre si (Hair *et al.* 2014). Coerentemente com o modelo teórico, as relações entre as assertivas apresentadas para as Perspectivas de Contratos de Incentivos e as assertivas das Dimensões de Justiça

Organizacional e as assertivas da Congruência entre objetivos pessoais e organizacionais, nesta pesquisa, são formativas por serem empregadas no sentido de formar constructos.

Para avaliação das relações formativas no modelo de mensuração, devem ser observadas os critérios, descritos no Figura 8:

Procedimentos	Objetivos
Significância e relevância dos pesos dos indicadores	Utilizando o teste t e a técnica de múltiplas re-amostragens (<i>bootstrapping</i>), deve ser avaliada a significância dos pesos dos indicadores. Para analisar a significância e a relevância dos indicadores, sugere-se: (a) se o peso for significativo, o indicador deve permanecer, (b) se o peso não for significativo, mas a carga fatorial do indicador for igual ou superior a 0,5, o indicador pode permanecer se houver justificativa ou argumentação feita por especialista e (c) se o peso não for significativo e a carga fatorial for inferior a 0,5, o indicador poderá ser retirado.
Validade convergente	Os constructos obtidos de relações formativas necessitam de valor igual ou superior a 0,5, de validade convergente.
Confiabilidade composta	Avalia se o indicador mensurou adequadamente os construtos, deve apresentar valores iguais ou superiores a 0,7 para serem válidos.
Consistência interna	Representada pelos coeficientes do Alfa de Cronbach que determina a expectativa de erro da medida feita considerando que, quanto mais próximo de 1,00, menor a expectativa de erro e maior a confiabilidade do instrumento
Validade discriminante	Verifica se a medida em questão não está relacionada indevidamente com indicadores de construto distintos (ou seja, com as variáveis das quais o teste deveria diferir).

Figura 8 - Critérios de avaliação do modelo de mensuração

Fonte: Adaptado de Hair *et al.* (2014)

Para avaliação do modelo estrutural devem ser observados os critérios, descritos no Figura 9:

Procedimentos	Objetivos
Relevância preditiva	É uma medida de qualidade do modelo que indica a sua habilidade em prever constructos endógenos. Os principais critérios utilizados são: (a) o coeficiente de determinação (R^2), (b) a redundância validada cruzada (Q^2) e (c) coeficientes estruturais (<i>path coefficients</i>)
Significância dos coeficientes estruturais	Para este critério é utilizado o teste t, cuja estatística é obtida com a técnica de <i>bootstrapping</i>

Figura 9 - Critérios de avaliação do modelo estrutural

Fonte: Adaptado de Hair *et al.* (2014)

4 ANALISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Iniciando-se pela análise demográfica dos respondentes e análise descritiva das assertivas, na sequência apresenta-se avaliação do modelo teórico, por meio da análise do modelo de mensuração e do modelo estrutural, e por fim, a discussão das hipóteses da pesquisa.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Do total de 225 respostas recebidas, procedeu-se duas análises prévias para o aproveitamento da amostra a partir de três questões apresentadas no questionário. Devido ao tema da pesquisa, foram considerados, para efeitos de análise da amostra, apenas os respondentes que exercem ou exerceram cargos de gestão. Com isso, as respostas de 67 participantes que indicaram não ter experiência em cargos de gestão foram excluídas da análise.

O segundo ajuste para viabilizar a análise da amostra foi realizado para considerar apenas aqueles respondentes que indicaram receber algum tipo de incentivo financeiro atrelado ao cargo de gestor. Com isso, 21 respondentes, que indicaram não receber qualquer tipo de incentivo financeiro ou remuneração variável, foram excluídos da amostra da pesquisa. Com isso, a amostra final foi composta de 137 respondentes com experiência em cargos de gestão e que recebem algum tipo de incentivo financeiro. O perfil da amostra é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

		%	n
Gênero	Feminino	26%	35
	Masculino	74%	102
Faixa Etária	Até 30 anos	12%	16
	31 a 40 anos	45%	61
	Acima de 41 anos	42%	58
Graduação	Administração	33%	45
	Ciências Contábeis	42%	57
	Economia	4%	6
	Outros	20%	28
Pós-Graduação	Controladoria, Finanças e Auditoria	50%	69
	Gestão Empresarial	26%	35
	Gestão de Pessoas	4%	5
	Outros	9%	12

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que dos 137 respondentes válidos, 74% são do gênero masculino e, apenas 26% do gênero feminino, o que demonstra que, ainda, poucas mulheres exercem cargos de liderança em empresas brasileiras. A maioria (45%) dos respondentes possui entre 31 a 40 anos, e 42% dos respondentes estão acima dos 41 anos. Em relação à escolaridade, observa-se que 136 respondentes possuem nível superior, sendo que 33% destes são graduados em Administração e 42% em Ciências Contábeis. Ainda, 89% também possuem pós-graduação, destes 80% nas áreas de negócios, demonstrando que existe uma grande preocupação em relação à educação continuada dos participantes da pesquisa. Na Tabela 2 apresenta-se o perfil da gestão dos respondentes.

Tabela 2 – Perfil da Gestão

		%	n
Tempo no Cargo de Gestor	Menos de 5 anos	28%	38
	5 a 9 anos	28%	38
	10 a 15 anos	28%	38
	Mais de 15 anos	17%	23
Quantidade de Subordinados na Equipe	Até 20 funcionários	74%	101
	21 a 50 funcionários	14%	19
	Mais de 51 funcionários	12%	17
Reporta-se para um gestor de nível hierárquico superior	Sim	91%	125
	Não	9%	12
Incentivos financeiros	Sim	100%	137
	Não	0%	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao perfil de gestão, os respondentes informaram que o tempo médio que exercem cargo ou função de gestor na organização é menos de 5 anos (28%); 28% possuem entre 6 a 10 anos de experiência; e 28% exercem a função de gestor entre 10 e 15 anos. Os resultados demonstraram, ainda, que 74% são responsáveis por até 20 funcionários; 14% por até 50 funcionários; e 12 por mais de 51 funcionários. Outro dado importante foi a constatação de que 91% reportam-se a um gestor de nível hierárquico superior. Em relação aos incentivos financeiros atrelado ao cargo, 100% dos respondentes afirmaram perceber algum tipo de remuneração variável mensal ou anual, por exercer a função na empresa. Portanto, depreende-se que os respondentes se inserem em um modelo de agência complexo, onde há múltiplos principais e/ou múltiplos agentes, ou seja, gerentes de níveis médios podem ser o agente de gerentes de níveis superiores e principal em relação aos subordinados.

Casos de estabelecimento de contratos entre os próprios agentes são típicos de empresas descentralizadas com vários níveis hierárquicos ou empresas com centros de responsabilidades bem delimitados. Anthonny e Govindarajan (2008) afirmam que centros de responsabilidade são unidades organizacionais chefiadas por um gerente que é responsável por suas atividades, assim, as empresas podem ser compostas por diversos centros de responsabilidade descentralizados. Nesse sentido, 62 respondentes apontam que a empresa em que desenvolvem suas funções são consideradas como de estruturas descentralizadas, em contrapartida, 102 respondentes apontam que a delegação de poder e definição de responsabilidades são enunciadas de forma clara. Portanto, pode-se verificar uma incoerência conceitual sobre estruturas descentralizadas e centros de responsabilidades por parte dos respondentes. Anthonny e Govindarajan (2008) afirmam que unidades organizacionais chefiadas por um gestor responsável por delegar, acompanhar e cobrar resultados, podem ser considerados centros de responsabilidades descentralizados.

Ainda em relação as características institucionais, de acordo com a Tabela 3, a característica institucional predominante na amostra é de empresas privadas (76%), 18% respondentes apontaram desenvolver suas atividades em empresas públicas e 7% em empresas de economia mista.

Tabela 3 – Característica Institucional

		%	n
Estrutura organizacional	Centralização	55%	75
	Descentralização	45%	62
Delegação de poder e responsabilidades	Sim	74%	102
	Não	26%	35
Característica Institucional	Empresa Privada	76%	104
	Empresa Pública	18%	24
	Empresa de Economia Mista	7%	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando, que o termo justiça organizacional se refere as percepções dos empregados sobre o que é justo e o que é injusto nas organizações a que pertencem, optou-se por incluir assertivas de bem-estar no questionário, com intuito de captar como os respondentes estavam se sentindo em relação a sua vida no momento do preenchimento do questionário. Para tanto, foram incluídas 5 assertivas, onde os respondentes indicavam o seu grau de concordância, sendo 1 menor concordância e 7 maior concordância.

Conforme Tabela 4, observa-se que os respondentes, de modo geral, se sentem satisfeitos em relação a sua vida, sendo que a afirmativa “em muitos aspectos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais” obteve a maior média (5,52) e menor coeficiente de

variação (18,00), ou seja, os respondentes percebem sua vida como próximo dos seus ideais, e está percepção é compartilhada pela maioria dos respondentes, visto a baixa heterogeneidade das respostas. A afirmativa “se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada” obteve a menor média (4,65), e com maior coeficiente de variação (33,15), significa que parte da amostra, por mais que se sintam satisfeitos com suas vidas, alterariam algum aspecto, mas este sentimento não é comum a todos, considerando o alto coeficiente de variação. Assim, pode-se inferir que respondentes estavam se sentindo bem em relação a sua vida, e qualquer sentimento de injustiça que o questionário possa ter capturado não está relacionado a ausência de bem-estar dos gestores.

Tabela 4 – Percepção de Bem-Estar dos Respondentes

Assertivas	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	CV
1	2	7	5,52	5	6	0,99	18,00
2	1	7	5,21	5	5	1,05	20,21
3	1	7	5,44	6	6	1,21	22,28
4	2	7	5,48	6	6	1,08	19,68
5	1	7	4,65	5	5	1,54	33,15

Nota: 1 - Em muitos aspectos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais; 2 - As minhas condições de vida são excelentes; 3 - Estou satisfeito com a minha vida; 4 - Até agora, tenho conseguido obter aquilo que considero importante na vida; 5 - Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao perfil dos respondentes da pesquisa, pode-se inferir que, no geral, a amostra constitui-se principalmente por homens, com até 40 anos, e que desempenham a função ou cargo de gestor na empresa no máximo a 10 anos, em empresas privadas. Portanto, os dados revelam que os respondentes possuem expertise suficiente para responder o instrumento de pesquisa.

4.2 ANÁLISES DESCRITIVAS

A análise descritiva das assertivas utilizadas para testar as relações do modelo teórico são discutidas na sequência. Inicialmente, são analisadas as medidas de tendência central (média, mediana e moda) e de dispersão (desvio padrão e coeficiente de variação), para as dimensões de justiça organizacional, características dos contratos de incentivos e congruência entre objetivos pessoais e organizacionais.

Devido a não normalidade dos dados utilizou-se o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, a fim de avaliar se as respostas dadas aos constructos de justiça organizacional,

contratos de incentivos e congruência, são significativamente diferentes, quando segmentadas em subconjuntos gerados a partir das respostas dadas as características da amostra.

4.2.1 Análise descritiva das dimensões de justiça organizacional

Os resultados da análise descritiva, para a dimensão de justiça distributiva, apresentou médias similares em todas as assertivas, sendo que a maior média (4,91) e o menor coeficiente de variação (28,91) foram em relação afirmativa “as remunerações e benefícios que recebo são justos considerando minha experiência profissional”, isso demonstra que os respondentes consideram que são remunerados de forma justa em relação a sua experiência profissional, percepção compartilhada pela maioria dos gestores, levando em consideração a baixa heterogeneidade das respostas. A afirmativa com a menor média relaciona a percepção de justiça ao *stress* e pressão que os gestores sofrem no desenvolvimento de suas atividades profissionais, com média de 4,43, o que pode indicar um sentimento de injustiça em relação ao stress do dia a dia e a remuneração total dos gestores. Na Tabela 5 apresenta-se as estatísticas descritivas das variáveis de Justiça Distributiva.

Tabela 5 – Estatística Descritiva das Variáveis de Justiça Distributiva

Assertivas	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	CV
1	1	7	4,91	6	5	1,42	28,92
2	1	7	4,69	4	5	1,46	31,07
3	1	7	4,43	4	5	1,65	37,21
4	1	7	4,67	6	5	1,61	34,45
5	1	7	4,64	6	5	1,66	35,79

Nota: 1 - As remunerações e benefícios que recebo são justos considerando minha experiência profissional; 2 - As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando minhas responsabilidades na empresa; 3 - As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando o *stress* e pressões das minhas atividades profissionais; 4 - As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando a seriedade com que faço o meu trabalho; 5 - As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando meu esforço no desempenho das atividades a mim atribuídas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao tratar da experiência profissional, lida-se com uma característica intrínseca ao funcionário em seu trabalho. Em contrapartida, ao tratar do estresse, aborda-se uma característica do cargo que é exógena ao indivíduo, situação que o indivíduo possui pouca margem de manobra para alterar. Podendo desencadear sentimento de injustiça, o que poderia levar os agentes a agir de forma oportunista, reduzindo seus esforços para “compensar” a sua percepção negativa (Lubatkin, Ling & Schulze, 2007).

Ao analisar se as características da amostra influenciam na percepção de justiça distributiva, os resultados do teste de *Kruskal-Wallis*, apontam que o tempo que o gestor exerce o cargo de gestor influencia na sua percepção de Justiça Distributiva ($p\text{-value}=0,017$ e $n = 137$) e também, caso o gestor reporta-se a gestores de nível superior ($p\text{-value}=0,055$ e $n = 137$).

Tabela 6 – Teste de Kruskal-Wallis para Justiça Distributiva

JUSTIÇA DISTRIBUTIVA	N	Mean Rank	Chi-Square	Sig.
GÊNERO				
Masculino	102	67,41	0,642	0,423
Feminino	35	73,63		
FAIXA ETÁRIA				
Até 30 anos	16	70,91	2,212	0,331
31 a 40 anos	61	74,01		
Acima de 41 anos	60	63,40		
GRADUAÇÃO				
Administração	45	69,50	7,399	0,116
Ciências Contábeis	57	75,20		
Economia	6	33,58		
Outros	29	63,45		
PÓS-GRADUAÇÃO				
Controladoria, Finanças e Auditoria	69	62,46	0,523	0,914
Gestão Empresarial	35	59,29		
Gestão de Pessoas	5	65,00		
Outros	12	55,92		
TEMPO DE GESTÃO				
Menos de 5 anos	38	70,49	10,154	0,017**
5 a 9 anos	38	83,84		
10 a 15 anos	38	55,43		
Mais de 15 anos	23	64,43		
QUANTIDADE DE SUBORDINADOS				
Até 20 funcionários	101	70,86	2,562	0,278
21 a 50 funcionários	19	55,61		
Mais de 51 funcionários	17	72,91		
REPORTA-SE A OUTRO GESTOR				
Sim	125	71,01	3,683	0,055*
Não	12	48,04		
CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS				
Empresa Privada	104	66,47	3,374	0,185
Empresa Pública	24	82,33		
Empresa de Economia Mista	9	62,67		

Obs.: *Significante $p<0,1$; **Significante $p<0,05$; ***Significante $p<0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados, vão de encontro a pesquisa de Paz (1992) que investigou os critérios de Justiça Distributiva que são efetivamente percebidos pelos funcionários de uma empresa estatal. A autora identificou que a percepção de justiça estava relacionada a posição hierárquica, tempo no cargo, salário, área de atuação e tipo de atividade. Andrade, Fischer e Stefano (2013) também analisaram se as variáveis demográficas que influenciam a percepção de Justiça Distributiva e concluíram que o tempo de casa afetem positivamente a percepção de Justiça Distributiva.

A dimensão de Justiça Processual, também, apresentou médias similares em todas as afirmativas, sendo que a afirmativa “acredito que os gestores de minha empresa tomam decisões de modo consistente”, obteve a maior média (4,74), além de obter o menor coeficiente de variação (31,51), assim, desprende-se que, de modo geral, as decisões são tomadas de modo consistente para todos os funcionários. Em contrapartida, a afirmativa “a organização tem mecanismos que permitem aos empregados recorrerem das decisões que julgarem injustas”, apresentou a menor média (4,09) e com maior coeficiente de variação (44,11) da dimensão, portanto, podemos inferir que nem todas as organizações possuem mecanismos para os funcionários recorrerem das decisões que julgam injustas, o que, também, pode levar a sentimento de injustiça, e consequente retaliação a empresa. Na Tabela 7 apresenta-se as estatísticas descritivas das variáveis de Justiça Processual.

Tabela 7 – Estatística Descritiva das Variáveis de Justiça Processual

Assertivas	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	CV
1	1	7	4,45	5	5	1,64	36,94
2	1	7	4,58	5	5	1,56	34,01
3	1	7	4,74	5	5	1,50	31,51
4	1	7	4,66	5	5	1,56	33,39
5	1	7	4,09	6	4	1,81	44,11

Nota: 1 - Acredito que os critérios previamente estabelecidos e utilizados para as promoções em minha empresa sejam justos; 2 - Acredito que os procedimentos (administrativos, avaliação de desempenho, operacionais, apresentação de metas) da minha instituição ajudam que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais; 3 - Acredito que os gestores de minha empresa tomam decisões de modo consistente; 4 - Acredito que os superiores da minha organização coletam informações precisas antes de tomarem decisões profissionais que me afetam; 5 - A empresa tem mecanismos que permitem aos empregados recorrer das decisões que julgarem injustas.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar se as características da amostra influenciam na percepção de Justiça Processual, os resultados do teste de *Kruskal-Wallis*, apontaram que não existe diferenças significativas em relação às características demográficas da amostra e a justiça percebida, conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Teste de *Kruskal-Wallis* para Justiça Processual

JUSTIÇA PROCESSUAL		N	Mean Rank	Chi-Square	Sig.
GÊNERO					
Masculino	102	69,08	0,002	0,966	
Feminino	35	68,76			
FAIXA ETÁRIA					
Até 30 anos	16	64,75	0,324	0,850	
31 a 40 anos	61	70,78			
Acima de 41 anos	60	68,33			
GRADUAÇÃO					
Administração	45	72,80	2,655	0,617	
Ciências Contábeis	57	68,13			
Economia	6	66,75			
Outros	29	63,34			
PÓS-GRADUAÇÃO					
Controladoria, Finanças e Auditoria	69	64,01	2,300	0,512	
Gestão Empresarial	35	57,26			
Gestão de Pessoas	5	70,30			
Outros	12	50,71			
TEMPO DE GESTÃO					
Menos de 5 anos	38	67,74	6,198	0,102	
5 a 9 anos	38	79,11			
10 a 15 anos	38	57,24			
Mais de 15 anos	23	73,83			
QUANTIDADE DE SUBORDINADOS					
Até 20 funcionários	101	71,49	1,692	0,429	
21 a 50 funcionários	19	59,37			
Mais de 51 funcionários	17	65,00			
REPORTA-SE A OUTRO GESTOR					
Sim	125	67,58	1,832	0,176	
Não	12	83,79			
CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS					
Empresa Privada	104	70,97	1,249	0,536	
Empresa Pública	24	64,63			
Empresa de Economia Mista	9	57,94			

Obs.: *Significante $p < 0,1$; **Significante $p < 0,05$; ***Significante $p < 0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa.

A dimensão de Justiça Interacional, apresentou as maiores médias e os menores coeficientes de variação do constructo de justiça organizacional, ou seja, os respondentes sentem mais justiça em relação ao modo que são tratados pelos seus pares e superiores do que em relação à organização como um todo. Assim, acredita-se que o empregado está mais satisfeito com seu supervisor direto, do que com a organização. Devido ao fato que esta dimensão é determinada pelo comportamento interpessoal de representantes da administração

e não da organização como um todo (Bies & Moag, 1986; Cropanzano & Prehar, 1999, Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor 2000).

Em específico, a afirmativa “os meus superiores me tratam de modo honesto” obteve a maior média (5,75) e o menor coeficiente de variação (22,19), ou seja, de forma geral os gestores percebem um tratamento respeitoso por parte de seus pares e superiores hierárquicos. Sendo que a afirmativa “quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, discutem comigo as implicações dessas decisões”, obteve a menor média (5,05) e o maior coeficiente de variação (29,34) o que indica uma certa heterogeneidade nas respostas. Na Tabela 9 apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis de Justiça Interacional.

Tabela 9 – Estatística Descritiva das Variáveis de Justiça Interacional

Assertivas	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	CV
1	1	7	5,06	6	5	1,46	28,84
2	1	7	5,75	7	6	1,28	22,19
3	1	7	5,20	6	5	1,47	28,17
4	1	7	5,28	6	6	1,43	27,16
5	1	7	5,15	5	5	1,40	27,23
6	1	7	5,05	6	5	1,48	29,34

Nota: 1 - Os meus superiores mostram interesse genuíno em minhas atividades profissionais; 2 - Os meus superiores me tratam de modo honesto e ético; 3 - Os meus superiores são francos e assertivos comigo nos assuntos que me dizem respeito; 4 - Os meus superiores ouvem meus pontos de vista, antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito; 5 - Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, recebo explicações que fazem sentido; 6 - Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, discutem comigo as implicações dessas decisões.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar se as características da amostra influenciam na percepção de Justiça Interacional os resultados do teste de *Kruskal-Wallis*, sinalizam para existência de diferenças significativas nas respostas dos gestores, em específico em relação ao gênero ($p\text{-value}=0,046$ e $n = 137$) e tempo que exerce cargo de gestão ($p\text{-value}=0,062$ e $n = 137$). Em relação a justiça organizacional e gênero Lucas (2015) apontou que para os profissionais de recursos humanos, as mulheres são diferentes dos homens, sendo elas mais qualificadas, mais cuidadosas na entrega do trabalho, mais sensíveis e com uma habilidade maior de olhar uma situação de forma mais holística, portanto podem perceber a justiça, também, de forma diferente que os homens. Sendo que Silva, Almeida e Carvalho (2005) encontram uma tendência das mulheres para perceberem maior justiça interpessoal do que os homens, e ainda concluíram que a percepção de justiça interpessoal se apresentou como o melhor preditor da Síndrome de *Burnout* nas empresas.

Tabela 10 – Teste de *Kruskal Wallis* para Justiça Interacional

Tabela 10 - Teste de Kruskal-Wallis para Justiça Interacional				
JUSTIÇA INTERACIONAL	N	Mean Rank	Chi-Square	Sig.
GÊNERO				
Masculino	102	65,04	3,978	0,046**
Feminino	35	80,53		
FAIXA ETÁRIA				
Até 30 anos	16	77,97	3,225	0,199
31 a 40 anos	61	73,23		
Acima de 41 anos	60	62,31		
GRADUAÇÃO				
Administração	45	73,67	5,207	0,267
Ciências Contábeis	57	70,85		
Economia	6	57,25		
Outros	29	58,30		
PÓS-GRADUAÇÃO				
Controladoria, Finanças e Auditoria	69	65,42	4,178	0,243
Gestão Empresarial	35	51,84		
Gestão de Pessoas	5	72,70		
Outros	12	57,42		
TEMPO DE GESTÃO				
Menos de 5 anos	38	65,11	7,339	0,062*
5 a 9 anos	38	81,79		
10 a 15 anos	38	58,13		
Mais de 15 anos	23	72,26		
QUANTIDADE DE SUBORDINADOS				
Até 20 funcionários	101	70,24	1,106	0,575
21 a 50 funcionários	19	60,18		
Mais de 51 funcionários	17	71,47		
REPORTA-SE A OUTRO GESTOR				
Sim	125	67,41	2,303	0,129
Não	12	85,58		
CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS				
Empresa Privada	104	72,84	4,076	0,130
Empresa Pública	24	56,31		
Empresa de Economia Mista	9	58,44		

Obs.: *Significante $p < 0,1$; **Significante $p < 0,05$; ***Significante $p < 0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao tempo de gestão e justiça interpessoal, é necessário considerar que esta dimensão da justiça organizacional é determinada pelo comportamento interpessoal entre pares e supervisores. O resultado significativo da relação entre tempo de gestão e justiça interpessoal, poderia ser explicado, parcialmente pelo fato de que uma boa comunicação e interação com equipe, atualmente é indispensável no desempenho da função de gestor. Ressalta-se que não foi encontrado na literatura pregressa estudos que relacionaram justiça

interpessoal e tempo de gestão. Assim, esses resultados criam espaços para novas reflexões sobre como o tempo de gestão pode influenciar a percepção de justiça entre pares e superiores hierárquicos.

Portanto, os resultados indicam que os gestores não possuem uma percepção de justiça tão intensa em relação aos ganhos financeiros e sociais em virtude do trabalho realizado (Justiça Distributiva) e, também, em relação as práticas adotadas na tomada de decisão (Justiça Processual), quanto a percepção de justiça nas relações entre os pares e superiores (Justiça Interacional). Assim, qualquer sentimento de injustiça, estaria mais ligado aos aspectos formais da organização, do que pela forma como os procedimentos são adotados e implementados pelos seus superiores hierárquicos.

4.2.2 Análise descritiva do constructo de contratos de incentivos

Os resultados da análise descritiva para as características dos contratos de incentivos, são apresentados a seguir. Em relação ao Princípio da Controlabilidade, os resultados permitem identificar, de modo geral, que a avaliação de desempenho dos respondentes inclui aspectos que estes não podem controlar, considerando que a média deste constructo foi de 4,43 em uma escala de 7 pontos (Tabela 11). Para Giraud *et al.* (2008) o Princípio da Controlabilidade constitui-se em um pré-requisito para o estabelecimento de um senso de justiça referente ao sistema de avaliação de desempenho. Nesse sentido, os gestores podem se sentir injustiçados em sua avaliação de desempenho, caso aspectos incontroláveis não sejam atenuados, o que poderá impactar diretamente no comprometimento dos gestores, além de poder estimular comportamentos contraproducentes. Na Tabela 11 apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis de Princípio da Controlabilidade.

Sendo que a afirmativa que teve maior média (4,79) e menor coeficiente de variação (33,54) é “minha avaliação de desempenho inclui aspectos que estão além da minha esfera de influência”, ou seja, os gestores assinalam que os fatores incontroláveis não são desconsiderados em suas avaliações de desempenho. Em contrapartida, a afirmativa que teve a menor média (3,91) e o maior coeficiente de variação (49,28) é “acredito que minha avaliação do seu desempenho tenha efeitos de fatores políticos externos à empresa”, ou seja, os gestores que participaram da pesquisa acreditam que fatores políticos externos não influenciam significativamente em suas avaliações de desempenho, no entanto, o coeficiente de variação aponta que esta resposta possui grande heterogeneidade, não sendo um consenso entre os respondentes. Segundo Giraud *et al.* (2008), os gestores têm interesse em ver

neutralizadas, principalmente, as interferências dos fatores internos, porém, em relação aos fatores externos, como é o caso dos fatores políticos externos, os gestores entendem que estas interferências fazem parte do negócio e que eles devem gerenciar e suportar este risco.

Tabela 11 – Estatística Descritiva das Variáveis de Princípio da Controlabilidade

Assertivas	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	CV
1	1	7	4,79	5	5	1,61	33,54
2	1	7	4,61	6	5	1,69	36,71
3	1	7	4,18	5	4	1,77	42,28
4	1	7	4,61	5	5	1,65	35,75
5	1	7	4,51	6	5	1,86	41,13
6	1	7	3,91	4	4	1,92	49,28

Nota: 1 - Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que estão além da minha esfera de influência; 2 - Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que não são controláveis por mim; 3 - Acredito que minha avaliação de desempenho seja afetada pelas decisões tomadas por gestores de outros departamentos que não o meu; 4 - Acredito que minha avaliação de desempenho tenha sido influenciada pelas decisões tomadas por níveis hierárquicos superiores; 5 - Acredito que minha avaliação de desempenho tenha interferência de fatores macroeconômicos; 6 - Acredito que minha avaliação de desempenho tenha interferências de fatores políticos externos à empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar se as características da amostra influenciam no Princípio da Controlabilidade os resultados do teste de *Kruskal-Wallis*, sinalizam para existência de diferenças significativas nas respostas dos gestores em relação às características institucionais ($p\text{-value}=0,074$ e $n = 137$). Considerando que o ingresso em empresas públicas e de economia mista, ocorra por meio de concursos e a remuneração não esteja atrelada necessariamente a avaliação de desempenho, este resultado, portanto pode estar relacionado a características inerentes as organizações.

Tabela 12 – Teste de Kruskal Wallis para Princípio da Controlabilidade

PRINCÍPIO DA CONTROLABILIDADE	N	Mean Rank	Chi-Square	Sig.
GÊNERO				
Masculino	102	69,99	0,247	0,619
Feminino	35	66,13		
FAIXA ETÁRIA				
Até 30 anos	16	65,19	0,87	0,647
31 a 40 anos	61	66,51		
Acima de 41 anos	60	72,55		
GRADUAÇÃO				
Administração	45	71,01	2,071	0,723
Ciências Contábeis	57	64,19		
Economia	6	83,25		
Outros	29	71,88		
PÓS-GRADUAÇÃO				

Controladoria, Finanças e Auditoria	69	59,55	0,926	0,819
Gestão Empresarial	35	62,03		
Gestão de Pessoas	5	74,80		
Outros	12	60,58		
TEMPO DE GESTÃO				
Menos de 5 anos	38	70,57	0,95	0,813
5 a 9 anos	38	63,97		
10 a 15 anos	38	69,91		
Mais de 15 anos	23	73,22		
QUANTIDADE DE SUBORDINADOS				
Até 20 funcionários	101	66,29	1,8	0,407
21 a 50 funcionários	19	76,63		
Mais de 51 funcionários	17	76,59		
REPORTA-SE A OUTRO GESTOR				
Sim	125	69,25	0,058	0,810
Não	12	66,38		
CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS				
Empresa Privada	104	73,25	5,22	0,074*
Empresa Pública	24	53,46		
Empresa de Economia Mista	9	61,33		

Obs.: *Significante $p < 0,1$; **Significante $p < 0,05$; ***Significante $p < 0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da análise descritiva do constructo de Múltiplas Medidas de Desempenho evidenciaram que as avaliações de desempenho dos respondentes são ancoradas em informações objetivas derivadas do sistema de controle gerencial (média - 4,63 e coeficiente de variação - 35,55), e as informações subjetivas são sempre bem fundamentadas (média - 4,18 e coeficiente de variação - 39,57). A afirmativa “a avaliação do meu desempenho é baseada unicamente em medidas financeiras” obteve a menor média (3,34), indo de encontro aos resultados das afirmativas anteriores, onde que tanto as informações objetivas quanto subjetivas são consideradas na avaliação de desempenho. No entanto, também foi a afirmativa com maior coeficiente de variação (50,84), ou seja, a heterogeneidade das respostas é alta, portanto, desprende-se que uma parcela significativa dos respondentes é avaliada unicamente com base em medidas de desempenho financeiras. Indo ao encontro, ao preconizado por Chenhall e Langfield-Smith (2007) que afirmam que as medidas de desempenho utilizadas, baseiam-se principalmente, em medidas objetivas, e principalmente financeiras.

Giraud, Langevin e Mendoza (2008) ressaltam a importância da utilização de múltiplas medidas de desempenho, segundo os autores a utilização de múltiplas medidas de desempenho reduz possíveis distorções do sistema de avaliação, pois obtém avaliações mais

precisas e com menor viés, o que influencia diretamente as percepções de Justiça Distributiva e Processual. Na Tabela 13 apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis de Múltiplas Medidas de Desempenho.

Tabela 13 – Estatística Descritiva das Variáveis de Múltiplas Medidas de Desempenho

Assertivas	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	CV
1	1	7	3,34	3	3	1,70	50,84
2	1	7	4,31	4	4	1,69	39,18
3	1	7	4,63	6	5	1,64	35,55
4	1	7	4,11	5	4	1,67	40,75
5	1	7	4,18	4	4	1,65	39,57

Nota: 1 - A avaliação do meu desempenho é baseada unicamente em medidas financeiras; 2 - A avaliação do meu desempenho baseia-se em medidas financeiras e não-financeiras, no entanto, há um limite mínimo de medidas financeiras que deve ser atendido antes de se considerar as medidas não financeiras; 3 - O meu desempenho baseia-se em informações objetivas derivadas do Sistema de Controle Gerencial; 4 - Acredito que a avaliação do meu desempenho nem sempre é ancorado em informações derivadas do Sistema de Controle Gerencial, embora isto seja defendido pela empresa; 5 - O meu desempenho baseia-se em informações subjetivas, porém sempre bem fundamentadas.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar se as características da amostra influenciam na utilização de múltiplas medidas de desempenho os resultados do teste de *Kruskal-Wallis*, sinalizam para existência de diferenças significativas nas respostas dos gestores, também, em relação às características institucionais ($p\text{-value}=0,016$ e $n = 137$). Como já inferido anteriormente, estes resultados, provavelmente devem-se as peculiaridades das instituições públicas. A necessidade de avaliação de desempenho no serviço público é crescente, no entanto como aponta Moreira e Santos (2006) não há disponível nenhuma metodologia que possibilite o exame efetivo das instituições públicas, apesar de haver se passado quase uma década da publicação desta pesquisa, o cenário ainda é nebuloso, onde as avaliações de desempenho, quando empregadas, são falhas e tem um caráter mais proforma, do que resultados efetivos. Portanto, é presumível que, realmente, haja diferenças significativas entre múltiplas medidas de desempenho e as características institucionais.

Tabela 14 – Teste de *Kruskal Wallis* para Múltiplas Medidas de Desempenho

Tabela 14 - Teste de Kruskal-Wallis para Múltiplas Medidas de Desempenho				
MULTIPLAS MEDIDAS DE DESEMPENHO	N	Mean Rank	Chi-Square	Sig.
GÊNERO				
Masculino	102	70,00	0,252	0,616
Feminino	35	66,10		
FAIXA ETÁRIA				
Até 30 anos	16	63,31	5,65	0,754
31 a 40 anos	61	68,19		

Acima de 41 anos	60	71,34		
GRADUAÇÃO				
Administração	45	71,40	1,45	0,835
Ciências Contábeis	57	67,01		
Economia	6	75,17		
Outros	29	69,29		
PÓS-GRADUAÇÃO				
Controladoria, Finanças e Auditoria	69	61,35	2,14	0,544
Gestão Empresarial	35	63,76		
Gestão de Pessoas	5	39,40		
Outros	12	59,96		
TEMPO DE GESTÃO				
Menos de 5 anos	38	71,97	2,212	0,530
5 a 9 anos	38	63,28		
10 a 15 anos	38	66,59		
Mais de 15 anos	23	77,52		
QUANTIDADE DE SUBORDINADOS				
Até 20 funcionários	101	71,60	4,19	0,123
21 a 50 funcionários	19	51,76		
Mais de 51 funcionários	17	72,79		
REPORTA-SE A OUTRO GESTOR				
Sim	125	67,75	1,426	0,232
Não	12	82,04		
CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS				
Empresa Privada	104	74,14	8,257	0,016**
Empresa Pública	24	48,60		
Empresa de Economia Mista	9	64,00		

Obs.: *Significante $p < 0,1$; **Significante $p < 0,05$; ***Significante $p < 0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa

A análise descritiva do constructo *Feedback* de Qualidade, demonstra que, em média, 4,59 dos respondentes apresentaram maior concordância que recebem *feedback* sobre o desempenho de suas funções, destes, 4,53 consideram o *feedback* útil e preciso, além de que 4,78 afirmam que o *feedback* possui potencial para melhorar seu desempenho no futuro, 5,62 valorizam o *feedback* que recebem de seus superiores e 4,23 dos respondentes discutem com seu gestor sobre as possibilidades de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. O *feedback* de qualidade, para Roberson e Stewart (2006) não só aumenta a percepção de Justiça Processual, mas também promove a Justiça Interacional, ou seja, além de aumentar a percepção de justiça em relação aos procedimentos adotados na organização, dar um *feedback* de qualidade também aumenta a percepção de que o gestor é um membro valorizado da equipe. Locke (1968), ainda afirma que o *feedback* de qualidade está relacionado a aceitação

de metas, ao aumento da motivação, e posteriormente, ao desempenho real. Na Tabela 15 apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis de Feedback de Qualidade.

Tabela 15 – Estatística Descritiva das Variáveis de *Feedback* de Qualidade

Assertivas	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	CV
1	1	7	4,60	6	5	1,80	39,24
2	1	7	4,53	5	5	1,79	39,41
3	1	7	5,09	6	5	1,59	31,11
4	1	7	4,78	5	5	1,69	35,39
5	1	7	5,62	7	6	1,52	27,05
6	1	7	4,23	5	5	1,80	42,61

Nota: 1 - Recebo de meu superior feedback sobre o desempenho de minhas funções na empresa; 2 - Recebo de meu superior feedback útil e preciso que reflete meu desempenho; 3 - Considero que o perfil de liderança de meu gestor (liderança próxima ou afastada) interfira na qualidade do feedback; 4 - Recebo feedback que possui potencial para melhorar o desempenho de minha função no futuro; 5 - Valorizo, consideravelmente, o feedback que recebo de meu superior; 6 - As opções de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa são discutidas e apresentadas de forma clara pelo meu gestor.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar se as características da amostra influenciam na percepção de Feedback de qualidade os resultados do teste de *Kruskal-Wallis* sinalizam para existência de diferenças significativas nas respostas dos gestores, em relação ao gênero ($p\text{-value}=0,046$ e $n = 137$) e na faixa etária ($p\text{-value}=0,046$ e $n = 137$). Considerando, que homens e mulheres possuem percepções diferentes sobre competências gerenciais, e ainda, estando as mulheres mais preocupadas com o aprimoramento de suas competências mesmo para aquelas que já eram percebidas como desenvolvidas (McGregor & Tweed, 2001). Possivelmente, o resultado aponta que, devido a estas circunstâncias, as mulheres valorizam mais um *feedback* de qualidade, buscando o constante aprimoramento de suas capacidades.

Morgado (2014) ao analisar o efeito da comunicação interna e avaliação de desempenho percebida, encontrou uma correlação positiva entre a comunicação e a idade, ou seja, os trabalhadores mais velhos têm uma melhor percepção da importância da comunicação dentro das organizações. Com base, neste estudo, pode-se presumir, de forma similar, trabalhadores mais experientes deem mais importância a um *feedback* de qualidade, do que trabalhadores mais jovens. Em contrapartida, é necessário avaliar que jovens gestores, por terem uma longa carreira pela frente, também, podem considerar extremamente útil um *feedback* de qualidade, a fim de melhorar seu desempenho e sua ascensão na empresa. Portanto, esses resultados criam espaços para discussões acerca do impacto da faixa etária na importância do *feedback*, principalmente ao considerar a relação já debatida na literatura entre *feedback* e desempenho percebido.

Tabela 16 – Teste de Kruskal Wallis para Feedback de Qualidade

Tabela 10 – Teste de Kruskal-Wallis para Feedback de Qualidade				
QUALIDADE DE FEEDBACK	N	Mean Rank	Chi-Square	Sig.
GÊNERO				
Masculino	102	65,04	3,985	0,046**
Feminino	35	80,54		
FAIXA ETÁRIA				
Até 30 anos	16	71,19	5,150	0,076*
31 a 40 anos	61	76,78		
Acima de 41 anos	60	60,51		
GRADUAÇÃO				
Administração	45	76,14	3,038	0,551
Ciências Contábeis	57	66,19		
Economia	6	72,33		
Outros	29	61,73		
PÓS-GRADUAÇÃO				
Controladoria, Finanças e Auditoria	69	64,26	3,235	0,357
Gestão Empresarial	35	54,57		
Gestão de Pessoas	5	76,90		
Outros	12	54,38		
TEMPO DE GESTÃO				
Menos de 5 anos	38	64,54	5,781	0,123
5 a 9 anos	38	82,05		
10 a 15 anos	38	62,61		
Mais de 15 anos	23	65,37		
QUANTIDADE DE SUBORDINADOS				
Até 20 funcionários	101	71,20	1,188	0,552
21 a 50 funcionários	19	63,03		
Mais de 51 funcionários	17	62,59		
REPORTA-SE A OUTRO GESTOR				
Sim	125	68,28	0,476	0,490
Não	12	76,54		
CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS				
Empresa Privada	104	72,59	3,609	0,165
Empresa Pública	24	58,77		
Empresa de Economia Mista	9	54,78		

Obs.: *Significante $p < 0,1$; **Significante $p < 0,05$; ***Significante $p < 0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da análise descritiva das características dos contratos de incentivos apontam que, de modo geral, as avaliações de desempenho dos respondentes incluem aspectos que estes não podem controlar (Princípio da Controlabilidade), no entanto, as avaliações de desempenho são ancoradas em informações objetivas derivadas do sistema de controle gerencial, (Múltiplas Medidas de Desempenho), os respondentes, também, afirmam que recebem *feedback* sobre o seu desempenho e o consideram útil e preciso, pois possui potencial para melhor seu desempenho futuro, o que torna o *feedback* valorizado pelos gestores da

amostra (Feedback de Qualidade). Consequentemente, possíveis sentimentos de injustiça, provavelmente estejam relacionados, principalmente ao Princípio da Controlabilidade.

4.2.3 Análise descritiva do constructo de Congruência entre os Objetivos

Os resultados da análise descritiva do constructo congruência entre objetivos permitem identificar, de modo geral, que os respondentes consideram que seus objetivos pessoais estão alinhados com os objetivos da empresa, considerando que a média do constructo foi de 5,24. Para Creed e Supeli (2013), a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais melhora as atitudes e comportamentos dos gestores em relação à organização, além de ter correlações positivas com a satisfação no trabalho, compromisso organizacional e redução da intenção de abandonar a organização.

Portanto, os gestores da amostra pesquisada, são funcionários comprometidos e buscam sempre o melhor para si e para a organização como um todo. No entanto, ao analisar a afirmativa “estou disposto a abrir mão, temporariamente, de algumas vantagens pessoais para a empresa obter maiores lucros” verifica-se a menor média (4,21) e o maior coeficiente de variação. Pode-se inferir que os respondentes possuem os seus objetivos pessoais alinhados com os objetivos organizacionais, exceto quando resultados financeiros estão em jogo. Na Tabela 16 apresentam-se as estatísticas descritivas das variáveis de Congruência entre Objetivos.

Tabela 17 – Estatística Descritiva das Variáveis de Congruência entre Objetivos

Assertivas	Mínimo	Máximo	Média	Moda	Mediana	Desvio-Padrão	CV
1	1	7	5,45	6	6	1,39	25,58
2	1	7	5,23	6	6	1,45	27,73
3	1	7	5,31	6	6	1,38	26,00
4	1	7	5,66	6	6	1,26	22,22
5	1	7	4,21	5	5	1,88	44,74
6	1	7	5,64	6	6	1,19	21,07

Nota: 1 - Alcançar os objetivos da minha organização também significa atingir meus objetivos pessoais; 2 - Meus objetivos pessoais são consistentes e compatíveis com os objetivos da minha organização; 3 - Os objetivos da minha organização darão a oportunidade de alcançar meus objetivos pessoais no curto e longo prazos; 4 - Quando alcanço os resultados planejados de minha empresa, tenho a sensação de ter alcançado meus próprios objetivos; 5 - Estou disposto a abrir mão, temporariamente, de algumas vantagens pessoais para a empresa obter maiores lucros; 6 - Meus objetivos pessoais incluem metas para obter resultados positivos para minha carreira e para minha empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar se as características da amostra influenciam a congruência entre objetivos os resultados do teste de *Kruskal-Wallis*, sinalizam para existência de diferenças significativas

nas respostas dos gestores, em relação ao gênero ($p\text{-value}=0,040$ e $n = 137$), características institucionais ($p\text{-value}=0,000$ e $n = 137$) e reportar-se à superior hierárquico ($p\text{-value}=0,046$ e $n = 137$).

Tabela 18 – Teste de Kruskal Wallis para Congruência entre Objetivos

CONGRUÊNCIA ENTRE OBETIVOS		N	Mean Rank	Chi-Square	Sig.
GÊNERO					
Masculino	102	64,93	4,212	0,040**	
Feminino	35	80,86			
FAIXA ETÁRIA					
Até 30 anos	16	81,56	1,900	0,387	
31 a 40 anos	61	68,34			
Acima de 41 anos	60	66,33			
GRADUAÇÃO					
Administração	45	67,82	4,937	0,294	
Ciências Contábeis	57	74,75			
Economia	6	43,83			
Outros	29	63,39			
PÓS-GRADUAÇÃO					
Controladoria, Finanças e Auditoria	69	62,64	0,764	0,858	
Gestão Empresarial	35	58,36			
Gestão de Pessoas	5	52,10			
Outros	12	63,00			
TEMPO DE GESTÃO					
Menos de 5 anos	38	69,49	1,871	0,600	
5 a 9 anos	38	65,05			
10 a 15 anos	38	66,64			
Mais de 15 anos	23	78,61			
QUANTIDADE DE SUBORDINADOS					
Até 20 funcionários	101	67,71	0,550	0,759	
21 a 50 funcionários	19	70,24			
Mais de 51 funcionários	17	75,26			
REPORTA-SE A OUTRO GESTOR					
Sim	125	67,14	3,160	0,075*	
Não	12	88,42			
CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS					
Empresa Privada	104	75,22	17,720	0,000***	
Empresa Pública	24	38,17			
Empresa de Economia Mista	9	79,33			

Obs.: *Significante $p<0,1$; **Significante $p<0,05$; ***Significante $p<0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa

As diferentes percepções de homens e mulheres quanto a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais, intriga. Para Lucas (2015) não há igualdade de ambiente

de trabalho e de tratamento entre homens e mulheres e, conseqüentemente, há dificuldade em afirmar a existência da igualdade de oportunidades entre os grupos. No entanto, a maior proporção de mulheres em cargos de liderança está relacionada à maior satisfação das mulheres com as empresas, a diminuição da percepção de estereótipos e ao aumento da confiança em expressar sua individualidade. A mostra desta pesquisa, contou com a percepção de mulheres gestoras, assim, possivelmente, estas se sintam seguras, satisfeitas e alinhadas com a sua organização. No entanto, o fato de que homens, nesse caso, também, em cargos de gestão, não partilhem dessa percepção espanta, portanto, sugere-se novos debates sobre o impacto do gênero nas empresas, sob esta perspectiva.

Em relação as características institucionais, é necessário considerar que a forma como os objetivos e metas são estabelecidos e avaliados em instituições públicas e privadas diferem consideravelmente, além de que em instituições privadas a remuneração está intimamente ligada ao desempenho, em contraponto à estabilidade do funcionalismo público, assim, provavelmente, estas características inerentes aos setores impactam no alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais.

Em relação a Congruência entre Objetivos e a característica de reportar-se a outro gestor, Posner (2010) conclui ao estudar a congruência entre valores pessoais e organizacionais que a medida que os gestores progridem dentro da empresa, alcançando níveis hierárquicos superiores, simultaneamente fortalecem a sua identificação com os valores da organização, ou seja, quanto mais avançam na pirâmide hierarquia maior a percepção de congruência entre os valores pessoais e organizacionais. Considerando estes achados, pode-se inferir, que os gestores com posições em que não mais reportam-se diretamente a outros gestores, possivelmente, possuem maior congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais.

Portanto, os resultados da análise descritiva do constructo de Congruência entre Objetivos, de modo geral, apontam que os respondentes consideram que seus objetivos pessoais estão alinhados com os objetivos da empresa, exceto quando a necessidade da renúncia de resultados financeiros, em prol da organização. Em relação, as características que impactam na percepção de congruência entre os objetivos, pode-se citar o gênero dos respondentes, o nível hierárquico em que atuam e as características institucionais da empresa em que desenvolvem suas funções.

4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO TEÓRICO

O modelo teórico proposto nesta pesquisa, busca evidenciar o papel da percepção de justiça organizacional (Distributiva, Processual e Interacional) nas características dos contratos de incentivos (múltiplas medidas de desempenho, controlabilidade e qualidade de *feedback*) na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. A fim de validar o modelo teórico apresentado, requer-se primeiro avaliar o modelo de mensuração, e após o modelo estrutural.

4.3.1 Avaliação do Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração utilizou 39 assertivas com o objetivo de capturar a percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e sua relação com a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. Sendo que destas, 16 assertivas abordavam questões de justiça organizacional, 17 assertivas relacionavam-se as características dos contratos de incentivos e, as outras 6 assertivas buscavam capturar a percepção dos respondentes quanto a congruência entre os objetivos.

A avaliação do modelo de mensuração inicia-se com avaliação da significância dos pesos dos indicadores por meio da análise da matriz de cargas cruzadas, conforme apresentado na Tabela 19.

Tabela 19 - Matriz de cargas cruzadas

	Congruência	J. Distributiva	J. Interacional	J. Processual	M. M. Desempenho	P. Controlabilidade	Q. Feedback
a20	0,174	0,889	0,455	0,550	0,208	0,041	0,379
a21	0,221	0,944	0,423	0,580	0,204	0,067	0,375
a22	0,263	0,858	0,472	0,581	0,157	0,079	0,353
a23	0,304	0,954	0,503	0,642	0,270	0,129	0,409
a24	0,235	0,944	0,468	0,597	0,238	0,095	0,380
a25	0,429	0,690	0,666	0,869	0,401	0,242	0,661
a26	0,356	0,507	0,533	0,847	0,359	0,292	0,506
a27	0,523	0,533	0,703	0,915	0,445	0,331	0,583
a28	0,521	0,500	0,696	0,881	0,469	0,321	0,550
a29	0,288	0,461	0,535	0,643	0,210	0,132	0,413
a30	0,532	0,498	0,824	0,666	0,293	0,174	0,683
a31	0,589	0,488	0,887	0,655	0,310	0,165	0,637
a32	0,521	0,510	0,886	0,743	0,282	0,160	0,695
a33	0,610	0,335	0,886	0,597	0,345	0,249	0,584
a34	0,533	0,399	0,890	0,657	0,239	0,156	0,637

a35	0,528	0,422	0,876	0,636	0,277	0,167	0,559
a36	0,219	0,087	0,213	0,287	0,346	0,799	0,131
a37	0,105	0,081	0,034	0,129	0,368	0,694	-0,012
a38	-0,055	0,013	-0,077	-0,017	0,223	0,380	-0,006
a39	-0,065	-0,054	-0,113	-0,061	0,310	0,406	-0,131
a40	0,163	-0,005	0,122	0,206	0,517	0,664	0,060
a41	0,058	0,052	-0,034	0,078	0,418	0,540	-0,005
a42	0,212	0,071	0,105	0,205	0,584	0,298	0,115
a43	0,226	0,077	0,121	0,275	0,692	0,456	0,086
a44	0,404	0,148	0,327	0,407	0,807	0,485	0,193
a45	-0,057	-0,004	-0,164	0,033	0,443	0,279	-0,145
a46	0,329	0,302	0,310	0,369	0,716	0,338	0,168
a47	0,359	0,329	0,672	0,567	0,122	0,116	0,924
a48	0,345	0,397	0,651	0,546	0,111	0,109	0,925
a49	0,126	0,151	0,189	0,097	0,175	-0,052	0,202
a50	0,333	0,357	0,639	0,547	0,174	0,092	0,906
a51	0,355	0,284	0,499	0,431	0,120	0,137	0,755
a52	0,465	0,365	0,594	0,678	0,292	0,086	0,736
a53	0,881	0,180	0,507	0,368	0,277	0,168	0,384
a54	0,863	0,242	0,522	0,486	0,400	0,239	0,341
a55	0,838	0,339	0,670	0,569	0,419	0,248	0,502
a56	0,878	0,195	0,530	0,410	0,423	0,216	0,347
a57	0,462	-0,013	0,130	0,122	0,224	0,152	0,112
a58	0,848	0,189	0,498	0,390	0,298	0,206	0,309

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontam que os indicadores para Múltiplas Medidas de Desempenho (a45 com carga de 0,443), Princípio da Controlabilidade (a38 e a39 com cargas de 0,380, 0,406), Qualidade de *Feedback* (a49 com carga 0,202) e Congruência entre Objetivos (a57 com carga 0,462) apresentaram cargas cruzadas inferiores a 0,5, deste modo, os respectivos indicadores foram retirados do modelo. Sendo que, a assertiva a45 buscou verificar o grau de concordância dos gestores em relação a afirmativa: “Acredito que a avaliação do meu desempenho nem sempre é ancorada em informações derivadas do Sistema de Controle Gerencial, embora isto seja defendido pela empresa”, esta assertiva foi sugerida pelos especialistas na validação externa do instrumento de pesquisa, considerando a carga cruzada baixa, podemos concluir que realmente a avaliação de desempenho dos respondentes é ancorada nos Sistemas de Controle Gerencial e não apenas uma prática defendida pela empresa, portanto a situação relatada pelo juiz pode ser uma situação isolada ou pelo menos não prevalece nas empresas de modo geral, como podemos confirmar ao analisar a assertiva a44 “O meu desempenho baseia-se em informações objetivas derivadas do Sistema de Controle Gerencial” que apresentou carga cruzada 0,807.

As assertivas a38 e a39 buscaram verificar o grau de concordância dos gestores em relação a influência de outros gestores do mesmo nível hierárquico e de níveis hierárquicos superiores em sua avaliação de desempenho. De acordo com os resultados, pode-se inferir que os gestores desta amostra não percebem como injusta a influência de outros gestores em sua avaliação de desempenho, resultado interessante pois de acordo com Giraud *et al.* (2008), os gestores têm particular interesse em ver neutralizadas, principalmente, as interferências dos fatores internos na avaliação de desempenho. No entanto, como apontado na validação externa do instrumento de pesquisa, os conceitos do Princípio da Controlabilidade “apenas agora estão sendo incluídos nas avaliações de desempenho, mas ainda de forma muito incipiente”, ou seja, existe a possibilidade da incompreensão por parte dos respondentes da aplicação do conceito.

A assertiva a49 buscou verificar o grau de concordância dos gestores em relação a afirmativa: “Considero que o perfil de liderança de meu gestor (liderança próxima ou afastada) interfira na qualidade do *feedback*”, esta assertiva, também, foi sugerida pelos especialistas na validação externa do instrumento de pesquisa, considerando a carga cruzada baixa, podemos concluir que os respondentes não acreditam que o perfil de liderança interfira na qualidade do *feedback* de desempenho. A assertiva a57 “Estou disposto a abrir mão, temporariamente, de algumas vantagens pessoais para a empresa obter maiores lucros”, também, apresentou cargas cruzadas inferiores ao limite mínimo de 0,5, considerando este resultado, pode-se inferir que os respondentes possuem os seus objetivos pessoais alinhados com os objetivos organizacionais, exceto quando existe a necessidade de renúncia de resultados financeiros.

Portanto, na Tabela 20, apresentam-se os resultados do modelo ajustado após a exclusão dos indicadores. A partir das exclusões acima as cargas fatoriais ficaram mais altas em todos os indicadores que mensuraram as variáveis latentes do modelo, e mais baixas em todas as demais.

Tabela 20 - Matriz de cargas cruzadas – modelo ajustado

	Congruência	J. Distributiva	J. Interacional	J. Processual	M. M. Desempenho	P. Controlabilidade	Q. Feedback
a20	0,184	0,889	0,455	0,550	0,212	0,044	0,374
a21	0,225	0,944	0,423	0,580	0,206	0,055	0,372
a22	0,271	0,858	0,471	0,581	0,159	0,061	0,355
a23	0,311	0,954	0,503	0,642	0,274	0,113	0,401
a24	0,243	0,944	0,468	0,597	0,240	0,075	0,373
a25	0,433	0,690	0,665	0,869	0,404	0,217	0,662

a26	0,363	0,507	0,533	0,847	0,363	0,270	0,509
a27	0,528	0,533	0,703	0,915	0,448	0,302	0,584
a28	0,528	0,500	0,696	0,881	0,474	0,287	0,550
a29	0,294	0,461	0,535	0,643	0,214	0,101	0,412
a30	0,540	0,498	0,823	0,666	0,297	0,143	0,676
a31	0,598	0,488	0,887	0,655	0,319	0,145	0,629
a32	0,528	0,510	0,886	0,743	0,288	0,125	0,689
a33	0,616	0,335	0,886	0,597	0,353	0,223	0,585
a34	0,543	0,399	0,891	0,657	0,249	0,122	0,638
a35	0,536	0,422	0,877	0,636	0,285	0,138	0,558
a36	0,220	0,087	0,213	0,287	0,348	0,792	0,139
a37	0,100	0,081	0,034	0,129	0,366	0,722	-0,018
a40	0,160	-0,006	0,122	0,206	0,514	0,676	0,060
a41	0,050	0,052	-0,034	0,078	0,413	0,551	-0,009
a42	0,207	0,071	0,105	0,205	0,578	0,298	0,121
a43	0,226	0,077	0,121	0,274	0,691	0,488	0,077
a44	0,399	0,148	0,327	0,407	0,810	0,478	0,187
a46	0,331	0,302	0,310	0,369	0,717	0,338	0,159
a47	0,364	0,329	0,672	0,567	0,129	0,084	0,925
a48	0,350	0,397	0,651	0,546	0,118	0,087	0,925
a50	0,342	0,357	0,638	0,547	0,180	0,065	0,905
a51	0,361	0,284	0,499	0,431	0,123	0,130	0,757
a52	0,464	0,365	0,593	0,678	0,295	0,052	0,741
a53	0,882	0,180	0,507	0,368	0,282	0,126	0,384
a54	0,865	0,242	0,522	0,486	0,405	0,218	0,343
a55	0,846	0,339	0,670	0,569	0,427	0,213	0,497
a56	0,876	0,194	0,530	0,409	0,431	0,198	0,341
a58	0,845	0,189	0,498	0,390	0,302	0,193	0,309

Fonte: Dados da pesquisa.

Na sequência avalia-se índices de adequação do modelo ajustado, conforme Tabela 21, para validade convergente (AVE – Variância Média Extraída), confiabilidade composta e avaliação da consistência interna (Alfa de *Cronbach*).

Tabela 21 – Índices de adequação do modelo SEM-PLS

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
Congruência entre Objetivos	0,915	0,936	0,745
Justiça Distributiva	0,954	0,964	0,844
Justiça Interacional	0,939	0,952	0,766
Justiça Processual	0,890	0,920	0,700
Múltiplas Medidas de Desempenho	0,674	0,795	0,496
Princípio da Controlabilidade	0,670	0,782	0,477
Qualidade de Feedback	0,905	0,931	0,731

Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação da consistência interna, o Alfa de *Cronbach* dos construtos representa a medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, e cujos valores de 0,60 a 0,70 são considerados o limite inferior de aceitabilidade (Hair *et al.*, 2014). Os dados apresentados na Tabela 21 demonstram que todos os construtos estão acima do valor mínimo especificado pela literatura, o que demonstra que possuem validade consistência interna. Para o item de confiabilidade composta, os construtos devem apresentar valores iguais ou superiores a 0,7 para serem considerados válidos (Hair *et al.*, 2014). Conforme Tabela 21, todos os construtos apresentam valores superiores ao indicado pela literatura.

De acordo com Hair *et al.* (2014) o valor da Variância Média Extraída (AVE) deve ser igual ou superior a 0,5 para as variáveis latentes. Os dados apresentados na Tabela 21 demonstram que os constructos Múltiplas Medidas de Desempenho e Princípio da Controlabilidade apresentam deficiência, com valores de 0,496 e 0,477 respectivamente. No entanto, devido a sua importância na literatura e pelo fato dos constructos apresentarem consistência interna (0,674 e 0,670) e confiabilidade composta (0,795 e 0,782) optou-se por mantê-los na pesquisa. Os demais construtos apresentaram valores aceitáveis, o que demonstra que possuem validade convergente.

Em seguida, analisou-se a Validade Discriminante dos constructos, a qual de acordo com Hair *et al.* (2014) demonstra o quanto um construto realmente se diferente dos demais. A análise da validade discriminante consiste em verificar se a raiz quadrada da AVE (variância média extraída) é maior que as correlações entre as demais variáveis, para que exista validade discriminante, as raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações dos constructos (Fornell & Larcker, 1981). Conforme observado na Tabela 22, todos os construtos possuem raízes quadradas das AVE superiores em relação às correlações com as demais variáveis latentes, indicando a existência de validade discriminante.

Tabela 22 – Validade Discriminante

	Congruência	J. Distributiva	J. Interacional	J. Processual	M. M. Desempenho	Controlabilidade	Q. Feedback
Congruência	0,863						
J. Distributiva	0,273	0,919					
J. Interacional	0,641	0,506	0,875				
J. Processual	0,525	0,645	0,754	0,837			
M. M. Desempenho	0,434	0,241	0,342	0,468	0,704		
Controlabilidade	0,222	0,079	0,171	0,290	0,563	0,691	
Q. Feedback	0,442	0,409	0,721	0,657	0,202	0,095	0,855

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, pode-se afirmar que os indicadores que compõem os constructos do modelo de mensuração realmente avaliam de forma contundente as dimensões de justiça organizacional, as características dos contratos de incentivos e a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais. Assim, o modelo de mensuração permite estimar de forma satisfatória as relações causais do modelo estrutural.

4.3.2 Avaliação do Modelo de Estrutural

A próxima etapa consiste em validar o modelo estrutural (Hair Jr et al., 2005), ou seja, verificar os valores do R^2 para identificar se a variância de uma variável latente é explicada por outras variáveis latentes. Os valores do R^2 representam uma medida relativa de ajuste para cada equação estrutural e são fornecidos apenas para as variáveis latentes independentes (Justiça Distributiva, Justiça Processual, Justiça Interacional) e para a variável dependente (Congruência Entre Objetivos), sendo que o recomendado são valores próximos a 1. Na Figura 4 observam-se os valores do R^2 para as dimensões de justiça distributiva, processual e interacional e congruência entre objetivos pessoais e organizacionais.

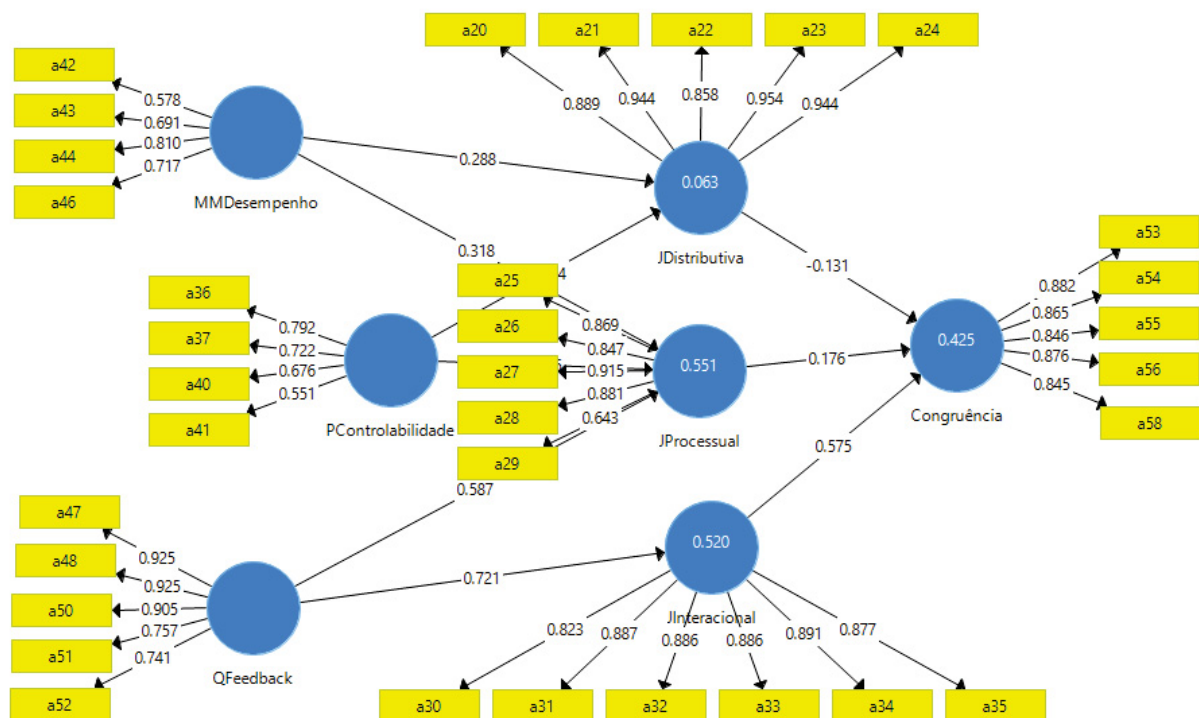


Figura 10 - Modelo proposto com valores R^2 – SEM/PLS

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto na Figura 4, a variável latente Justiça Distributiva é explicada pelas variáveis latentes Múltiplas Medidas de Desempenho e Princípio da Controlabilidade. O valor do R^2 para a variável Justiça Distributiva é de 0,063, demonstrando que o poder de explicação das variáveis Múltiplas Medidas de Desempenho e Princípio da Controlabilidade sobre ela é de 6,3%. Portanto, pode-se desprender que a utilização de múltiplos indicadores de desempenho e o controle de fatores que os gestores não podem influenciar explica, apenas, 6,3% da percepção de Justiça Distributiva dos respondentes, o que indica que há outras variáveis, não consideradas no modelo, que possuem maior poder de explicação sobre a variável de justiça distributiva.

A variável latente Justiça Processual é explicada pelas variáveis latentes Múltiplas Medidas de Desempenho, Princípio da Controlabilidade e Qualidade de *Feedback*. Neste estudo o poder de explicação (R^2) foi 0,551, demonstrando que estas variáveis latentes explicam 55,10% dos procedimentos considerados na percepção de Justiça Processual pelos gestores. A variável latente Justiça Interacional é explicada unicamente, nesse caso, pela variável latente Qualidade de *Feedback*. O poder de explicação (R^2) foi 0,520 em relação a Justiça Interacional percebida, ou seja, 52% da percepção de justiça entre pares e superiores é explicada pela qualidade de *feedback* recebido pelos gestores no desenvolvimento de suas atividades.

A variável independente Congruência correlaciona-se diretamente com as variáveis latentes Justiça Distributiva, Justiça Processual e Justiça Interacional. O coeficiente de correlação do R^2 evidenciado pela análise foi 0,425, denotando que congruência entre objetivos pessoais e organizacionais tem sua variação explicada em 42,50% pelas variáveis latentes. Portanto, pode-se inferir que aproximadamente 42% da variabilidade encontrada na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais dos gestores é explicada pela justiça organizacional (justiça distributiva, Justiça Processual e Justiça Interacional) percebida nas características dos contratos de incentivos (múltiplas medidas de desempenho, Princípio da Controlabilidade e qualidade de *feedback*).

Em seguida, foi realizado o teste de hipóteses para cada caminho estrutural do diagrama dos caminhos (*path diagram*) do modelo estrutural para identificar se os valores dos *t-values* são superiores a 1,96 para $p < 0,05$, conforme Hair *et al.* (2005). Para a realização dos testes efetuou-se a análise de *bootstrapping*. O *bootstrap* é uma técnica de reamostragem, que baseia-se na geração de uma nova amostra de mesmo tamanho da amostra original, a partir do sorteio aleatório com reposição de seus elementos, deste modo, o *bootstrapping* faz uma reamostragem dos dados originais, calculando as estimativas de parâmetros e erros padrão

com base nos dados da pesquisa. De modo geral, o *bootstrapping* tende a gerar coeficientes de caminhos mais estáveis para estimativas não paramétricas, portanto, com *p-values* mais confiáveis (Chiquoine & Hjalmarsson, 2009). Assim sendo, optou-se por rodar o modelo com 2000 sub-amostras diferentes, cada uma das 137 observações, como recomendado por (Hair *et al.*, 2005).

Tabela 23 – Resultados do PLS – Path Coeficientes – Efeito Total

	Amostra original (O)	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Test t (O/STDEV)
M. M. Desempenho > J. Distributiva	0,288	0,294	0,117	2,472
M. M. Desempenho > J. Processual	0,318	0,317	0,083	3,823
P. Controlabilidade > J. Distributiva	-0,084	-0,120	0,092	0,905
P. Controlabilidade > J. Processual	0,055	0,088	0,061	0,898
Q. Feedback > J. Interacional	0,721	0,722	0,047	15,266
Q. Feedback > J. Processual	0,587	0,581	0,055	10,658
J. Distributiva > Congruência	0,131	0,131	0,082	1,598
J. Interacional > Congruência	0,575	0,570	0,097	5,922
J. Processual > Congruência	0,176	0,182	0,104	1,695

Obs.: *Significante $p < 0,1$; **Significante $p < 0,05$; ***Significante $p < 0,01$.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados evidenciam que as relações entre Justiça Distributiva e Múltiplas Medidas de Desempenho, Justiça Processual e Múltiplas Medidas de desempenho, além de Justiça Processual e Qualidade de *Feedback*, Justiça Interacional e Qualidade de *Feedback*, Justiça Organizacional e Congruência apresentaram valores *t* estatisticamente significativos acima de 1,96 para os coeficientes de caminho, indicando a significância para as respectivas hipóteses. A Justiça Distributiva e Princípio da Controlabilidade, e Justiça Processual e Princípio da Controlabilidade não apresentaram valores *t* estatisticamente significativos acima de 1,96, indicando a não significância para as respectivas hipóteses.

4.3.2.1 Análise e discussão das hipóteses sobre justiça organizacional e contratos de incentivos

O objetivo geral desta tese foi avaliar se a percepção de gestores sobre justiça organizacional em contratos de incentivos induz a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais em empresas com estruturas descentralizadas. Considerando que os contratos de incentivos são contingentes a desempenho apresentado pelos agentes, primeiramente, três hipóteses foram enunciadas, considerando as características dos contratos de incentivos que poderiam impactar na percepção de justiça organizacional, sendo elas: a utilização de

múltiplas medidas de desempenho, o Princípio da Controlabilidade e a qualidade de *feedback*. Em seguida, uma quarta hipótese foi enunciada, a fim de verificar se a percepção de justiça organizacional nas características dos contratos de incentivos induz a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais.

A primeira hipótese (H_{1a} e H_{1b}) buscou verificar se a utilização de múltiplas medidas de desempenho está significativamente relacionada com Justiça Distributiva e processual dos contratos de incentivos. A literatura aponta que a utilização de um número abrangente de medidas de desempenho, aumenta a percepção de Justiça Distributiva pois refletem, de forma mais precisa, diferentes níveis de esforço despendidos pelos funcionários (Greenberg, 1987; 1990), além de permitir os supervisores corrigirem possíveis deficiências em outras áreas do sistema de avaliação (Bol & Smith, 2011), e também aumentam a percepção de Justiça Processual, pois reduzem as distorções do sistema de avaliação (Giraud, Langevin, & Mendoza, 2008), e também, favorece a troca de informações e discussão sobre os resultados, potencializando a possibilidade de corrigir decisões equivocadas (Lau & Moser, 2008).

Tabela 24 – Resultados do PLS – p-value

	p-value	Significância	Hipóteses
M. M. Desempenho > J. Distributiva	0,007***	Significante	H1a
M. M. Desempenho > J. Processual	0,000***	Significante	H1b
P. Controlabilidade > J. Distributiva	0,183	Não significativa	H2a
P. Controlabilidade > J. Processual	0,185	Não significativa	H2b
Q. Feedback > J. Interacional	0,000***	Significante	H3a
Q. Feedback > J. Processual	0,000***	Significante	H3b
J. Distributiva > Congruência	0,055*	Significante	H4
J. Interacional > Congruência	0,000***	Significante	H4
J. Processual > Congruência	0,045**	Significante	H4

Obs.: *Significante p<0,1; **Significante p<0,05; ***Significante p<0,01.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados foram significativos a um p<0,01, ou seja, a utilização de múltiplas medidas de desempenho afeta fortemente a percepção de Justiça Distributiva e processual nos contratos de incentivos. Assim, pode-se inferir, para esta amostra, que os gestores consideram que a utilização de um conjunto abrangente de medidas de desempenho aumenta a possibilidade de uma avaliação mais precisa em relação ao real nível de esforço (Greenberg, 1987), contribui para um sistema de avaliação menos tendencioso e com menor viés (Giraud, Langevin, & Mendoza, 2008), além dar “voz” aos gestores a fim de evitar avaliações equivocadas (Lau & Moser, 2008), estando assim, alinhado com as regras procedimentais propostas por Leventhal (1980).

A segunda hipótese (H_{2a} e H_{2b}) buscou verificar se a aplicação do Princípio da Controlabilidade está significativamente relacionada com Justiça Distributiva e Justiça Processual dos contratos de incentivos. A literatura aponta que neutralizar o impacto de fatores incontrolláveis reduz o risco de que o desempenho alcançado não seja consistente com o esforço dispensado, portanto o Princípio da Controlabilidade estaria positivamente ligado com a Justiça Distributiva. Sugere, ainda, que a percepção de justiça na avaliação de desempenho baseia-se, também, nos procedimentos adotados, independentemente da avaliação recebida, portanto estaria ligada à Justiça Processual (Greenberg & Folger, 1983).

Conforme Tabela 24, os resultados não foram significativos, ou seja, a percepção de Justiça Distributiva e processual dos gestores não está significativamente associada a aplicação do Princípio da Controlabilidade pela empresa. Este resultado contraria os resultados encontrados em outras culturas, Giraud, Langevin e Mendoza (2008) ao pesquisarem a percepção de gerentes franceses sobre o Princípio da Controlabilidade, concluíram que os gerentes desejam que os fatores internos sejam controlados (decisões tomadas por outros gerentes e decisões tomadas por superiores hierárquicos), mas acreditam ser normal a influência externa nos seus resultados, os resultados ainda apontam, que o desejo dos gerentes franceses na aplicação do Princípio da Controlabilidade é devido a percepção de justiça nesta ação. No entanto, vai ao encontro a estudos realizados no Brasil, Beuren, Amaro e Costa (2015) ao replicarem a pesquisa de Giraud, Langevin e Mendoza (2008) no ambiente brasileiro, concluíram que não há uma preocupação com a neutralização dos fatores incontrolláveis por parte dos gestores. Da mesma forma, Beuren, Klein e Dal Vesco (2015) concluíram que não considerar aspectos incontrolláveis pelos gestores na avaliação de desempenho, não impacta na percepção de Justiça Processual e distributiva.

No entanto, estes resultados precisam ser considerados com cuidado, pois não foram investigados os ambientes de aplicação do conceito, ou seja, existe a possibilidade da incompreensão por parte dos respondentes da aplicação do conceito, como ficou claro nas entrevistas da validação externa do instrumento de pesquisa onde um dos juízes ao ser indagado sobre o Princípio da Controlabilidade afirmou que “apenas agora estes critérios estão sendo incluídos nas avaliação de desempenho, mas ainda de forma muito incipiente”. Portanto, mais pesquisas necessitam abordar esta questão, principalmente por uma vertente qualitativa.

A terceira hipótese (H_{3a} e H_{3b}) buscou verificar se a qualidade do *feedback* está relacionada significativamente com Justiça Processual e interacional dos contratos de incentivos. Segundo Cohen-Charash e Spector (2001) os procedimentos utilizados para determinar o *feedback* e a forma como ele é comunicado aos funcionários impacta

diretamente na percepção de Justiça Processual e interacional, caso os procedimentos para a sua determinação sejam claros e consistentes impactará positivamente na percepção de Justiça Processual, e caso o *feedback* seja comunicado de forma respeitosa, e proporcione abertura para discussão dos resultados passados e futuros, indicará que os funcionários são membros valorizados da organização, e conseqüentemente, aumentará a percepção de Justiça Interacional.

Conforme Tabela 24, os resultados foram significativos a um $p < 0,01$, ou seja, quando os gestores recebem *feedback* de qualidade os contratos de incentivos tendem a ser considerados mais justos. Este resultado pode ser explicado, pelo fato de que um *feedback* bem elaborado é considerado mais consistente e preciso, o que cumpre com as regras procedimentais de Leventhal (1980). Fornecer *feedback* favorece a abertura e promove a comunicação entre os gerentes e seus superiores (Colquitt & Jackson, 2006; Erdogan, 2002). Além disso, os superiores que discutem os resultados durante o ano e no final do ano com seus colaboradores podem ser percebidos como sendo mais respeitosos, a qualidade do *feedback*, também, pode indicar que os destinatários são membros valorizados e respeitados do grupo (Roberson & Stewart, 2006).

4.3.2.2 Análise e discussão sobre Congruência entre objetivos pessoais e organizacionais

Proprietários objetivam maximizar a sua riqueza, portanto, esperam que os gestores atuem de acordo com seus interesses. No entanto, gestores também possuem objetivos pessoais, e estes podem não ser congruentes com os objetivos da organização. Este conflito de interesse está no cerne da discussão da Teoria da Agência. Uma das formas de reduzir os conflitos de interesses inerente à relação entre principal e agente são os Contratos de Incentivos. Por meio dos contratos de incentivos, o proprietário tenta limitar as preferências divergentes, vinculando a remuneração do agente a parâmetros de desempenho. Os contratos de incentivos podem configurar-se sob diversos contornos, além da relação usual entre proprietários e gestores, podendo envolver diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa, como ocorre em situações em que o estabelecimento de incentivos tangencia a relação entre os próprios agentes, típicos de empresas descentralizadas ou com centros de responsabilidades bem definidos.

No entanto, nem sempre os incentivos econômicos conduzem a congruência entre os objetivos organizacionais e pessoais dos gestores. Considerar apenas aspectos econômicos na concepção de esquemas de incentivos não é suficiente para atingir o alinhamento entre os

objetivos organizacionais e pessoais. A literatura sugere que níveis mais elevados de percepções de justiça estão associados a atitudes e comportamentos positivos no local de trabalho. Portanto, a quarta hipótese (H₄) testou a relação entre a justiça organizacional em contratos de incentivos e a congruência entre objetivos pessoais e organizacionais.

Pressupõem que os gestores sejam influenciados pela percepção de justiça organizacional nos contratos de incentivos e isso se reflita na congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais. A avaliação de desempenho afeta as recompensas dos gestores e está intrinsecamente ligada aos contratos de incentivos que envolvem questões de Justiça Distributiva. Além disso, os contratos de incentivos possuem relação com aspectos da Justiça Processual, pois a definição das metas, avaliação do desempenho e a determinação das recompensas são dependentes de procedimentos organizacionais. E ainda, os contratos de incentivos podem também afetar a Justiça Interacional, particularmente no que se refere as interações dos subordinados com os superiores em situações de avaliação de desempenho, definição das recompensas e *feedback*.

Os resultados para relação entre a percepção de Justiça Distributiva em contratos de incentivos e a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais foram significativos a um $p < 0,10$, o que permite afirmar que a remuneração e os benefícios totais elencados nos contratos de incentivos como contrapartida ao esforço despendido na realização da tarefa, ao stress e pressões intrínsecas a função de gestor, as responsabilidades e seriedade necessária para o desenvolvimento das atividades do dia a dia estão fortemente ligados a percepção de Justiça Distributiva e conseqüentemente levam a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais. Também pode-se ler o resultado considerando que para cada mil gestores dez não percebem a Justiça Distributiva em contratos de incentivos estando diretamente relacionada com o alinhamento entre os interesses pessoais e organizacionais.

A relação entre a percepção de Justiça Processual em contratos de incentivos e a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais foi significativa a um $p < 0,05$, portanto podemos afirmar que os procedimentos (administrativos, avaliação de desempenho, operacionais, apresentação de metas) são consistentes e precisos estando intimamente relacionados a percepção de Justiça Processual nos contratos de incentivos e por conseguinte induzem a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais.

Os resultados para relação entre a percepção de Justiça Interacional nos contratos de incentivos e a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais foram significativos a um $p < 0,01$, ou seja, podemos afirmar que as relações interpessoais, seja entre pares ou superiores hierárquicos são consideradas justas. Portanto, pode-se inferir que os gestores da

amostra se consideram tratados de modo honesto e ético, possuem voz nas organizações que desenvolvem sua função, seus superiores realmente demonstram interesse em suas atividades, o que denota que os gestores da amostra percebem Justiça Interacional nos contratos de incentivos e seus interesses pessoais estão alinhados com os interesses da organização.

Assim, os resultados encontrados para amostra, confirmam a hipótese de que a percepção de Justiça Organizacional (justiça distributiva, Justiça Processual e Justiça Interacional) em contratos de incentivos (Princípio da Controlabilidade, Múltiplas Medidas de Desempenho e Qualidade de *Feedback*), tem efeito positivo na Congruência entre os Objetivos Pessoais e Organizacionais.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta, primeiro, os achados e impactos na tese proposta. Em seguida, descrevem-se as limitações da pesquisa, e por último, sugerem encaminhamentos para pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES

O conflito de interesses originado da incongruência entre os objetivos pessoais dos gestores e os objetivos organizacionais está no cerne da Teoria da Agência. Um dos principais instrumentos utilizados na busca da redução dos conflitos de agência resultantes dos conflitos de interesses são os Contratos de Incentivos que objetivam motivar os gestores a atuarem no melhor interesse da empresa, atrelando a sua compensação financeira a medidas de desempenho financeiras e não financeiras. Em modelos de agência complexos, os contratos de incentivos podem ser estabelecidos entre outros níveis hierárquicos, além da relação principal e agente, como por meio do estabelecimento de contratos entre os próprios agentes, os quais são característicos de empresas descentralizadas ou com centros de responsabilidades bem definidos.

No entanto, nem sempre os incentivos financeiros conduzem a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais. Observar apenas aspectos econômicos na concepção de esquemas de incentivos não é suficiente, a literatura sugere que aspectos comportamentais, também, devem ser considerados nos contratos de incentivos, principalmente em relação a justiça. A Justiça Organizacional é conceituada como a justiça percebida pelos empregados no que se refere às relações de trabalho intra-organizacional. Níveis mais elevados de percepções de justiça, estão associados às atitudes e comportamentos mais positivos no local de trabalho.

Nessa linha de raciocínio acredita-se também que maiores níveis de percepção de Justiça Organizacional em contratos de incentivos podem induzir ao alinhamento entre os objetivos pessoais e organizacionais, motivando o gestor a agir de forma mais consistente com os interesses da empresa, consequentemente, reduziria os conflitos de agência. Assim, o objetivo desta tese foi investigar se a percepção de gestores sobre justiça organizacional em contratos de incentivos induz a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais em empresas com estruturas descentralizadas.

Os resultados descritivos no mapeamento da percepção de justiça organizacional, características dos contratos de incentivos e congruência entre objetivos, demonstraram que

os gestores não possuem uma percepção de justiça tão intensa em relação à justiça distributiva e processual, quanto a percepção de justiça interacional. A análise, também, apontou que as avaliações de desempenho dos respondentes incluem aspectos que estes não podem controlar, as avaliações de desempenho são ancoradas em informações objetivas derivadas do sistema de controle gerencial, e o *feedback* de desempenho é considerado útil e preciso. Também, assinalaram que os respondentes consideram que seus objetivos pessoais estão alinhados com os objetivos da empresa. Portanto, pode-se concluir que possíveis sentimento de injustiça, estariam mais ligados aos aspectos formais da organização, possivelmente relacionados ao Princípio da Controlabilidade, do que pela forma como os procedimentos são adotados e implementados pelos seus superiores hierárquicos.

A fim de investigar as relações entre os constructos de pesquisa, quatro hipóteses foram enunciadas. A primeira hipótese buscou verificar se a utilização de múltiplas medidas de desempenho está significativamente relacionada com justiça distributiva e processual dos contratos de incentivos. Confirmou-se a hipótese, ou seja, a utilização de múltiplas medidas de desempenho afeta fortemente a percepção de justiça distributiva e processual nos contratos de incentivos. Os resultados para esta amostra mostraram que os gestores consideram que a utilização de um conjunto abrangente de medidas de desempenho aumenta a possibilidade de uma avaliação mais precisa em relação ao real nível de esforço, contribuindo para um sistema de avaliação menos tendencioso e com menor viés.

A segunda hipótese verificou se a aplicação do princípio da controlabilidade está significativamente relacionada com justiça distributiva e justiça processual dos contratos de incentivos. A hipótese foi rejeitada, ou seja, a percepção de justiça distributiva e processual dos gestores não está significativamente associada a aplicação do princípio da controlabilidade pela empresa. Este resultado contraria os resultados encontrados em outras culturas (Giraud, Langevin & Mendoza, 2008) mas, vai ao encontro a estudos realizados no Brasil (Beuren, Amaro & Costa, 2015; Beuren, Klein & Dal Vesco, 2015).

A terceira hipótese (H3a e H3b) buscou verificar se a qualidade do *feedback* está relacionada significativamente com justiça processual e interacional dos contratos de incentivos. Os achados confirmaram a hipótese que quando os gestores recebem *feedback* de qualidade, os contratos de incentivos tendem a ser considerados mais justos. Portanto, pode-se concluir que um *feedback* bem elaborado é considerado mais consistente, preciso e promove a comunicação entre os gerentes e seus superiores. Além de os superiores que discutem os resultados com seus colaboradores são percebidos como mais respeitosos, indicando que os destinatários são membros valorizados e respeitados do grupo.

A quarta hipótese testou se a percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos tem efeito positivo na congruência de objetivos pessoais e organizacionais. A relação entre a percepção de justiça distributiva em contratos de incentivos e a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais tem efeito positivo e foi significativo, que permitiu afirmar que a remuneração e os benefícios totais elencados nos contratos de incentivos como contrapartida as responsabilidades, esforço, stress e pressões intrínsecas a função de gestor, estão fortemente relacionados à percepção de justiça distributiva e consequentemente conduz a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais.

A relação entre a percepção de justiça processual em contratos de incentivos e a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais apresentou resultado significativamente positivo, confirmando que procedimentos consistentes e precisos estão intimamente relacionados a percepção de justiça processual e, por conseguinte induzem a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais.

A relação entre a percepção de justiça interacional e a congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais, também foram significativamente positivos, revelando que as relações interpessoais são consideradas justas para a amostra pesquisada. Assim, pode-se concluir que os gestores se consideram tratados de modo honesto e ético, possuem voz nas organizações que desenvolvem sua função, seus superiores realmente demonstram interesse em suas atividades, o que denota que os gestores da amostra percebem justiça interacional nos contratos de incentivos e seus interesses pessoais estão alinhados com os interesses da organização.

Com base nos resultados, confirma-se a tese proposta nesta pesquisa de que a maior **percepção de Justiça Organizacional de gestores em contratos de incentivos influencia positivamente na congruência entre os objetivos pessoais e organizacionais em empresas brasileiras com estruturas descentralizadas.**

5.2 LIMITAÇÕES

Em virtude de não haver na literatura um instrumento consolidado que pudesse captar a percepção de Justiça Organizacional dos gestores em contratos de incentivos, um instrumento de pesquisa foi adaptado, considerando a literatura e a validação de experts, este fato pode ser considerado como um diferencial na pesquisa, mas também por ainda não ser um instrumento amplamente testado, pode ser considerado, também, como uma limitação da pesquisa.

Além disso, como não foram investigados os ambientes de aplicação dos contratos de incentivos, os resultados da pesquisa, necessitam ser considerados com cuidado, principalmente, no que pese os resultados do Princípio da Controlabilidade. O baixo poder de explicação das variáveis Múltiplas Medidas de Desempenho e Princípio da Controlabilidade para Justiça Distributiva, também é considerada uma limitação, pois indica que há outras variáveis, não consideradas no modelo, que possuem maior poder de explicação sobre a variável de justiça distributiva, e necessitam ser investigadas.

5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Depreende-se que várias questões ainda necessitam ser discutidas em futuras pesquisas. A relação entre o perfil de gestão dos respondentes e justiça organizacional merece maiores discussões, a literatura de justiça organizacional tem focado, principalmente, nos consequentes da percepção de (in)justiça organizacional por parte dos gestores. No entanto, o impacto das características da amostra, em específico do perfil da gestão, no modo que a justiça organizacional é percebida pelos gestores, necessita ser considerado em pesquisas futuras.

A relação entre as características da amostra e a percepção de justiça nas características dos contratos de incentivos, também, possui espaços para novas reflexões, principalmente, o impacto do gênero, faixa etária e características institucionais na percepção dos gestores. Ainda, em relação às características da amostra, um campo a ser explorado é a influência do perfil do respondente, do perfil da gestão e as características institucionais na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. Outra questão a ser avaliada são os achados disparos entre a literatura brasileira e internacional, principalmente, em específico ao princípio da controlabilidade, portanto, sugere-se investigar o ambiente de aplicação dos contratos de incentivos por uma lente qualitativa.

Mais um aspecto que merece uma maior investigação, seria buscar entender quais outras características dos contratos de incentivos poderiam impactar na percepção de justiça organizacional e consequente na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais, principalmente devido ao baixo poder de explicação das características múltiplas medidas de desempenho e princípio da controlabilidade da variável latente justiça distributiva. Sugere-se ainda, ampliar o estudo, além de replicar a pesquisa em outro contexto, para verificar se os resultados se assemelham e para validar empiricamente o modelo teórico proposto.

REFERÊNCIAS

- Abbagnano, N. (2003). Dicionário de Filosofia. São Paulo: Martins Fontes.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Aggarwal, Rajesh K. (2008). Executive compensation and incentives. In: *Handbook of empirical corporate finance*. p. 497-538.
- Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The quarterly journal of economics*, 488-500.
- Andrade, S. M., Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (2013). Justiça distributiva: um estudo sobre as variáveis demográficas dos funcionários e sua percepção sobre o ambiente de trabalho. *Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 18(1).
- Anthony, R. N. & Young, D. W (2003). *Management control in nonprofit organizations*. 7. ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. McGraw-Hill.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453.
- Atkinson, A. B. (1987). On the measurement of poverty. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 749-764.
- Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baker, G. P (2002). Distortion and risk in optimal incentive contracts. *The Journal of Human Resources*, n.4, p. 728-751, Autumn.
- Banker, R. D., & Datar, S. M. (1989). Sensitivity, precision, and linear aggregation of signals for performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 21-39.
- Barradas, M.G.S.B, (2011). Análise da Relação entre a Percepção e Justiça Organizacional e o Burnout em Professores do Ensino Superior. 2011, 142 f. Dissertação (Mestrado em gestão estratégica de recursos humanos) Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Berger, P., & Luckman, T. (1966). 1986. *La construction sociale de la réalité*. Paris, Méridien.
- Beuren, I. M., Klein, L., Lara, F. L., & de Almeida, L. B. (2016). Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta Comprometimento e Confiança dos Gestores?/Does the Perception of Fairness in Management Control Systems Increase Manager Commitment and Confidence?. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 216.

Beuren, I. M., Klein, L., & Dal Vesco, D. G. (2015). Percepção de Justiça Organizacional no Sistema de Controle Gerencial Reduz Comportamentos Antiéticos?. XV Congresso USP de Contabilidade e Controladoria.

Beuren, I. M., Amaro, H. D., & Silva, P. Y. C. D. (2015). Percepção dos gestores em relação ao princípio da controlabilidade para o alcance da justiça organizacional. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(2), 378-405.

Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). *Interactional justice: Communication criteria for fairness*. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI.

Blount, S. (1995). When social outcomes aren't fair: The effect of causal attributions on preferences. *Organizational behavior and human decision processes*, 63(2), 131-144.

Bol, J. C., (2008) Subjectivity in Compensation Contracting. AAA Management Accounting Section (MAS) 2006 Meeting Paper.

Bol, J. C., & Smith, S. D. (2011). Spillover effects in subjective performance evaluation: Bias and the asymmetric influence of controllability. *The Accounting Review*, 86(4), 1213-1230.

Bonner, S. E., Hastie, R., Sprinkle, G. B., & Young, S. M. (2000). A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: Implications for management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 19-64.

Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4), 303-345.

Brealey, R. A.; Myers, S. C. *Principles of corporate finance*. 6ª. Ed. Boston: The Irwin/McGraw-Hill, 2000.

Brei, V. A., & Liberali Neto, G. (2006). O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 131-151.

Budde, J (2007). Performance Measure Congruity and the Balanced Scorecard. *Journal of Accounting Research*. n. 45, issue 3, p. 515-539.

Bushman, R. M., Indjejikian, R. J., & Penno, M. C. (2000). Private predecision information, performance measure congruity, and the value of elevation. *Contemporary Accounting Research*, 17(4), 562-587.

Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.

Cavalcante, M. C. N., & De Luca, M. M. M. (2013). Controladoria como instrumento de governança no setor público. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 7(1), p.73-90.

- Chen, X.-P., Lam, S. S. K., Naumann, S. E., & Schaubroeck, J. (2005). Group citizenship behaviour: Conceptualization and preliminary tests of its antecedents and consequences. *Management and Organization Review*, 1, 273–300.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, 25(4), 266-282.
- Chiquoine, B., & Hjalmarsson, E. (2009). Jackknifing stock return predictions. *Journal of Empirical Finance*, 16(5), 793-803.
- Chory, R. M., & Hubbell, A. P. (2008). Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial employee responses. *Communication Quarterly*, 56(4), 357-375.
- Chory-Assad, R.M. and Paulsel, M.L. 2004. Classroom justice: Student aggression and resistance as reactions to perceived unfairness. *Communication Education*, 53: 255-275.
- Choudhury, N. (1986). Responsibility accounting and controllability. *Accounting Business Research*, p. 189-198.
- Cohen, R. L. (Ed.). (1986). *Justice: Views from the social sciences*. Springer Science & Business Media.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, v.86, n.3, p.386- 400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research.
- Colquitt, J. A., & Jackson, C. L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team Contexts1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 868-899.
- Cosenza, J. P., Alegria, A. I. Z., & Laurencel, L. C. (2011). Implicações da caracterização principal-agente nas abordagens de preços de transferência. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(3).
- Creed, P., & Supeli, A. (2013). The incremental validity of perceived goal congruence: The assessment of person-organisation fit.
- Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of applied psychology*, 74(2), 293.
- Cropanzano, R., & Prehar, C. A. (1999). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Sage.

Cugueró-Escofet, N., Fito, M., & Rosanas, J. M. (2016). Integrating Justice and Trust in Management Control Systems: How to Generate Goal Congruence and Long Term Fairness Coherent with the Firm's Mission.

Datar, S., Kulp, S. C., & Lambert, R. A. (2001). Balancing performance measures. *Journal of accounting research*, 39(1), 75-92.

DeAngelo, L. E. (1986). Accounting numbers as market valuation substitutes: A study of management buyouts of public stockholders. *Accounting review*, 400-420.

Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 375-390.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (1999). Pesquisa gerencial em administração. *São Paulo: Pioneira*, 21-43.

Easterbrook, F. H. (1984). Two agency-cost explanations of dividends. *The American Economic Review*, 74(4), 650-659.

Eccles, R. (1991), "The performance measurement manifesto", *Harvard Business Review*, January-February, 131-137.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eldenburg, Leslie; Wolcott, Susan. *Gestão de custos: como medir, monitorar e motivar o desempenho*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12 (4), 555-578

Evans III, J. H., Hannan, R. L., Krishnan, R., & Moser, D. V. (2001). Honesty in managerial reporting. *The Accounting Review*, 76(4), 537-559.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.

Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.

Fehr, E., & Schmidt, K. M. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. *The quarterly journal of economics*, 114(3), 817-868.

Feltham, G. A., & Xie, J. (1994). Performance measure congruity and diversity in multi-task principal/agent relations. *Accounting review*, 429-453.

Fisher, J. G., Sprinkle, G. B., & Walker, L. L. (2008). Incentive compensation: Bridging theory and practice. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(3), 35-40.

- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage publications.
- Geddes, D. (1993). Examining the dimensionality of performance feedback messages: Source and recipient perceptions of influence attempts. *Communication Studies*, 44(3-4), 200-215.
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Van Der Stede, W. A., and Vargus, M. E. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79 (2), 409-436.
- Giraud, F., Langevin, P., & Mendoza, C. (2008). Justice as a rationale for the controllability principle: A study of managers' opinions. *Management Accounting Research*, 19(1), 32-44.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow". *Journal of Management*, 16(2), 399-439.
- Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In *Basic group processes* (pp. 235-256). Springer New York.
- Habermas, J. (1970). Towards a theory of communicative competence. *Inquiry*, 13(1-4), 360-375.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). Análise Multivariada de dados. Tradução: Adonai Schlup Sant 'Anna e Anselmo Chaves Neto.
- Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 722-737.
- Healy, P. M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of accounting and economics*, 7(1-3), 85-107.
- Hirst, M. K. (1983). Reliance on accounting performance measures, task uncertainty, and dysfunctional behavior: some extensions. *Journal of Accounting Research*, 21 (Autumn), 596-605.
- Höppe, F., & Moers, F. (2011). The choice of different types of subjectivity in CEO annual bonus contracts. *The Accounting Review*, 86(6), 2023-2046.
- Horngren, et al. (2004). *Contabilidade de custos*. Trad. Robert Brian Taylor; revisão técnica Arthur Ridolfo Neto, Antonieta Magalhães, Fabio Gallo Garcia. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2003). *Managerial accounting*. Prentice Hall.

- Huffman, C., & Cain, L. B. (2000). Effects of considering uncontrollable factors in sales force performance evaluation. *Psychology & Marketing*, 17(9), 799-833.
- Husserl, E. (1946). Die Welt der lebendigen Gegenwart und die Konstitution der ausserleiblichen Umwelt. *Philosophy and Phenomenological Research*, 6(3), 323-343.
- Indjejikian, R. (1999). Performance evaluation and compensation research: an agency perspective. *Accounting Horizons*, 13(2), 147-157.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jorge, M. R. (1998). Adaptação transcultural de instrumentos de pesquisa em saúde mental. *Rev. psiquiatr. clín.(São Paulo)*, 25(5), 233-9.
- Klann, R. C.; Gomes, E. C. O.; Greuel, M. A.; Bezerra, F. (2014). A Influência do risco moral e da accountability nas tomadas de decisões. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v. 25, n. 1, p. 99-118.
- Kaplan, R. & Atkinson, A. (1998). *Advanced Management Accounting*. USA: Prentice Hall.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of applied psychology*, 76(5), 698.
- Lambert, R. A. (2001). Contracting theory and accounting. *Journal of accounting and economics*, 32(1), 3-87.
- Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied psychology*, 63(6), 751-754.
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2012). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours?. *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Lau, C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral effects of nonfinancial performance measures: The role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting*, 20(2), 55-71.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer US.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for evaluation*, 1986(30), 73-84.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Lowe, E. A., & Shaw, R. W. (1968). An analysis of managerial biasing: evidence from a company's budgeting process. *Journal of Management Studies*, 5(3), 304-315.

- Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), 955-971.
- Lucas, A. C. (2015). *Justiça organizacional de gênero nas empresas: os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Macho-Stadler, I., & Pérez-Castrillo, J. D. (2001). *An introduction to the economics of information: incentives and contracts*. Oxford University Press on Demand.
- Maher, M. W.; Stickney, C. P.; Weil, R. L. *Managerial accounting: An introduction to concepts, methods and uses*. Cengage Learning, 2012.
- Martinez, A. L. (1998). Agency theory na pesquisa contábil. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Contabilidade, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. & Taylor, M.S. (2000), “Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 738-48
- McGregor, J., & Tweed, D. (2001). Gender and managerial competence: support for theories of androgyny?. *Women in Management Review*, 16(6), 279-287.
- Merchant, K. (1989). *Recording Result: Motivating Profit Center Managers*.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.
- Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., & Zheng, L. (2003). Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 251-286.
- Milgrom, P.; Roberts, J. (1992). *Economics, Organizacional & Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 20, 293-315.
- Morgado, A. I. B. (2014). *Qual é o efeito da comunicação interna e da avaliação de desempenho no desempenho percebido?* (Doctoral dissertation, ISPA – Instituto Universitário).
- Mourão, R. G. V. O impacto da percepção de justiça organizacional no bem-estar pessoal do trabalhador. 2009. 68 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Psicologia, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Allyn and Bacon.

Murtaza, G.; Shad, I; Shahzad, K.; Shah, M.k.; khan, N.A. (2011). Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees' Commitment: A Case of Public Sector Organization of Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, v. 29, p.73-80.

Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.

Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicologia y Salud*, v. 16, n. 2, p. 207-217.

Oyadomari, T. J. C., Cesar, A. M. R., Souza, E. F., & Oliveira, M. A. D. (2009). Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *Revista contemporanea de contabilidade*, 6(12), p. 53-74.

Paulino, M. L. S. (2010). Sistemas de controle administrativo no Franchising: aliando controle e flexibilidade estratégica. *Revista Organizações em Contexto-online*, 6(12), 28-55.

Paulsel, M. L., & Chory-Assad, R. M. (2005). Perceptions of Instructor Interactional Justice as a Predictor of Student Resistance An earlier version of this paper was presented at the 2004 annual meeting of the Central States Communication Association, Cleveland, OH and was named a Top Four Paper in the Communication Education Interest Group. *Communication Research Reports*, 22(4), 283-291.

Paz, M. G. T. Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

Penno, M. (1984). Asymmetry of pre-decision information and managerial accounting. *Journal of Accounting Research*, 177-191.

Phillips, R. & Bosse, D. (2013), "Agency theory and bounded self interest: the moderating role of fairness", disponível em: http://works.bepress.com/robert_phillips/1 (Acesso, março, 2017).

Posner, E. A. (2000). *Agency models in law and economics*. John M. Olin Law Economics Working Paper nº 92 (2D series). Chicago: The University of Chicago.

Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 535-541.

Rahim, A. M., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9-31.

Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.

- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Ribeiro, J. A. Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. 2008. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.
- Roberson, Q. M., & Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British journal of Psychology*, 97(3), 281-298.
- Ronen, J., & Livingstone, J. L. (1975). An expectancy theory approach to the motivational impacts of budgets. *The Accounting Review*, 50(4), 671-685.
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.
- Salas Fumás, V. (1996). *Economía de la empresa: decisiones y organización*. 2a ed. ampliada y actualizada. Barcelona: Ariel Economía.
- Santos, L. P. G. D. (2012). *O uso do lucro econômico na formulação de contratos de incentivo contingentes ao desempenho e o problema do horizonte: uma análise experimental* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Schmitt, M., & Dörfel, M. (1999). Procedural injustice at work, justice sensitivity, job satisfaction and psychosomatic well-being. *European Journal of Social Psychology*, 29(4), 443-453.
- Shields, M. D., & Waller, W. S. (1988). A behavioral study of accounting variables in performance—incentive contracts. *Accounting, Organizations and Society*, 13(6), 581-594.
- Sholihin, M., & Pike, R. (2009). Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences. *Accounting and Business Research*, 39(4), 397-413.
- Silva, A. M. M., Almeida, G. O. & Carvalho, D. (2005). O Papel das Dimensões da Justiça Organizacional Distributiva, Processual, Interpessoal e Informal na Predição do Burnout. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 6, n. 1, p. 107-127.
- Smith, A. (1776). *A Riqueza das Nações: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas*. São Paulo, Nova Cultural.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3 (3), 87-100.
- Stitka, L. J., & Crosby, F. J. (2003). Trends in the social psychological study of justice. *Personality and Social Psychology Review*, 7 (4), 282-285.

Subramaniam, N. (2006). Agency theory and accounting research: an overview of some conceptual and empirical issues. In Hoque, Z. *Methodological issues in accounting research: theories and methods*. (536). London: Spiramus Press, Ltd.

Teixeira, A. J. C., Fortunato, G. X., Teixeira, A. M. C., & Pizetta, K. C. (2011). Sistemas de incentivos gerenciais e o risco das empresas do Estado do Espírito Santo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 5, p. 23-44.

Theotônio, S. A., & Vala, J. (1999). A experiência de justiça e de injustiça nas organizações: Um estudo qualitativo. *Psicologia*, 13(1-2), 53-73.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.

Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A theory of procedure. *California law review*, 541-566.

Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. *Applied social psychology and organizational settings*, 77, 98.

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349-361.

Vancil, R. F. (1973). What kind of management control do you need? *Harvard business Review*, 51: 75-86.

Waller, W. S., & Chow, C. W. (1985). The self-selection and effort effects of standard-based employment contracts: A framework and some empirical evidence. *Accounting Review*, 458-476.

Widener, S. K. (2006). Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. *Management Accounting Research*, 17(4), 433-457.

APÊNDICE A: Carta convite para validação do instrumento de pesquisa

Prezado (a),

Meu nome é Luciana Klein, doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, e também Professora no Departamento de Ciências Contábeis. Estou desenvolvendo a minha tese de doutorado, na Linha de Pesquisa Contabilidade e Controle Gerencial sob a orientação dos professores Vicente Pacheco e Romualdo Douglas Colauto.

A minha pesquisa trata de contratos de incentivos e como os gestores percebem estes contratos.

A fim de verificar se as premissas teóricas utilizadas no questionário são condizentes com a realidade do mercado de trabalho é necessária a validação externa do instrumento de pesquisa que futuramente será aplicado a um grupo muito seletivo de gestores brasileiros.

A validação externa é utilizada para consulta individualizada a experts a fim de se obter um consenso sobre o problema investigado. Por isso, o seu nome nos foi indicado para compor o grupo de apenas 5 juízes que nos ajudarão a definir esse instrumento de pesquisa. Ressaltamos, que não se trata de responder o instrumento de pesquisa, mas sim de nos ajudar a verificar se há consistência em sua construção, a fim de evitar que o mesmo contemple questões em excesso ou não aborde questões cruciais de serem investigadas.

Meu contato com você pode ser por Skype ou pessoalmente, o que ficar melhor. O tempo estimado de nossa entrevista será, no máximo, 1 hora. Nos comprometemos em divulgar sua valiosa contribuição na descrição metodológica da tese e, certamente, isto ajudará muito na evolução da área de Ciências Contábeis no Brasil, especialmente, o campo Gerencial.

Solicitamos sua valiosa participação nesta pesquisa e agradecemos antecipadamente.

Prof. Me. Luciana Klein, e-mail: lucianaklein.ufpr@gmail.com

APÊNDICE B: Validação do instrumento de pesquisa

Prezado gestor,

O propósito dessa pesquisa empírica é investigar como os gestores, que recebem parte de sua remuneração de forma variável com parte de planos de incentivos, percebem ações que denotam Justiça Organizacional.

O instrumento de pesquisa que estamos elaborando é composto por assertivas para capturar a intensidade da percepção de Justiça Organizacional e mecanismos de controlabilidade, medidas de desempenho, qualidade do *feedback* e congruência entre objetivos pessoais e organizacionais. Todas as assertivas abaixo precisarão ser analisadas para validação dos constructos teóricos que darão suporte a uma tese de doutorado. Por isso, é de extrema importância a lisura na análise.

Os dados serão interpretados de forma agregada, portanto, nenhum dado será analisado de forma individual que permita a identificação de respondentes. Ressaltamos que sua participação será voluntária e o respondente, caso se sinta constrangido, estará livre para interromper a participação a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo.

SEU PAPEL NA VALIDAÇÃO:

1º) analisar se as assertivas abaixo refletem as práticas adotadas em sua instituição para definir as políticas para remuneração variável de funcionários (não apenas executivos) em caso de adoção institucional de Planos de Incentivos.

2º) sugerir novas assertivas sobre práticas/ações/medidas de políticas de remuneração variável para funcionários que não foram abordadas pelo instrumento e são utilizadas na organização.

3º) sugerir mudanças na redação das assertivas para facilitar o entendimento dos respondentes.

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL							
A Justiça Organizacional será mapeada a partir de assertivas que capturam a percepção dos funcionários sobre como as relações de trabalho dentro da organização são consideradas justas ou injustas na composição de recompensas (financeiras e não financeiras), no desenho e uso de procedimentos administrativos e no tratamento interpessoal.							
	Menor concordância			Maior concordância			
	1	2	3	4	5	6	7
As recompensas que recebo são justas considerando minha experiência profissional.							
As recompensas que recebo são justas considerando minhas responsabilidades na empresa.							
As recompensas que recebo são justas considerando o <i>stress</i> e pressões das minhas atividades profissionais.							
As recompensas que recebo são justas considerando a seriedade com que faço o meu trabalho.							
As recompensas que recebo são justas considerando meu esforço no desempenho das atividades a mim atribuídas.							
Acredito que os critérios utilizados nas promoções em minha empresa são justos.							
Acredito que os procedimentos (administrativos, avaliação de desempenho, operacionais, apresentação de metas) da minha instituição asseguram que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais.							
Acredito que em minha empresa as decisões sejam tomadas de modo consistente para todos os gestores.							
Acredito que os superiores da minha organização coletam informações precisas antes de tomar decisões profissionais que me afetam.							
A organização tem mecanismos que permitem aos empregados recorrerem das decisões que julgarem injustas.							
Os meus superiores mostram interesse genuíno em minhas atividades profissionais.							
Os meus superiores me tratam de modo honesto e ético.							
Os meus superiores são francos e sinceros comigo.							
Os meus superiores ouvem meus pontos de vista, antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito.							
Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, recebo explicações que fazem sentido.							
Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, discutem comigo as implicações dessas decisões.							

CONTROLABILIDADE

Na dimensão Controlabilidade busca-se identificar a percepção dos funcionários sobre a utilização de aspectos envolvidos na avaliação de desempenho baseada em fatores que eles podem ou não controlar.							
	Menor concordância				Maior concordância		
	1	2	3	4	5	6	7
Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que estão além da minha esfera de influência.							
Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que não são controláveis por mim.							
Acredito que minha avaliação de desempenho tenha sido afetada por decisões tomadas por outros gestores da empresa.							
Acredito que minha avaliação de desempenho tenha sido influenciada pelas decisões tomadas por níveis hierárquicos superiores.							
Acredito que minha avaliação do seu desempenho tenha efeitos de fatores macroeconômicos à empresa.							
Acredito que minha avaliação do seu desempenho tenha efeitos de fatores políticos externos à empresa.							

MÚLTIPLAS MEDIDAS DE DESEMPENHO

As assertivas sobre múltiplas medidas de desempenho identificam a percepção dos funcionários sobre os diferentes critérios de avaliação de desempenho que dão suporte a determinação de sua remuneração variável.

	Menor concordância				Maior concordância		
	1	2	3	4	5	6	7
A avaliação do meu desempenho é baseada unicamente em medidas financeiras.							
A avaliação do meu desempenho baseia-se em medidas financeiras e não-financeiras, no entanto, há um limite mínimo de medidas financeiras que deve ser atendido antes de se considerar as medidas não financeiras.							
O meu desempenho baseia-se em informações objetivas derivadas do Sistema de Controle Gerencial.							
O meu desempenho baseia-se em informações subjetivas, porém sempre bem fundamentadas.							

FEEDBACK DE QUALIDADE

As assertivas de *feedback* de desempenho identificam a percepção dos funcionários em relação à qualidade de comunicação da empresa sobre execução de tarefas recebidas como suporte para auxiliá-los em seu desempenho futuro.

	Menor concordância				Maior concordância		
	1	2	3	4	5	6	7
Recebo de meu superior feedback útil sobre o desempenho de minhas funções na empresa.							
Recebo de meu superior feedback preciso, que reflete de fato meu desempenho.							
Recebo feedback que possui potencial para melhorar o desempenho de minha função no futuro.							
Valorizo, consideravelmente, o feedback que recebo de meu superior.							

CONGRUÊNCIA ENTRE OBJETIVOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

As assertivas sobre a Congruência entre de objetivos pessoais e organizacionais identificam a percepção dos funcionários em relação à compatibilização entre os interesses dos gestores com os interesses da empresa.

	Menor concordância				Maior concordância		
	1	2	3	4	5	6	7
Alcançar os objetivos da minha organização também significa atingir meus objetivos pessoais.							
Meus objetivos pessoais são consistentes e compatíveis com os objetivos da minha organização.							

Os objetivos da minha organização darão a oportunidade de alcançar meus objetivos pessoais no curto prazo.							
Quando alcanço os resultados planejados de minha empresa, tenho a sensação de ter alcançado meus próprios objetivos.							
Estou disposto a abrir mão, temporariamente, de algumas vantagens pessoais para a empresa obter maiores lucros.							
Meus objetivos pessoais incluem metas para obter resultados positivos para mim e para a empresa.							
Os objetivos de longo prazo da organização são condizentes aos meus próprios objetivos de longo prazo.							

APÊNDICE C: Instrumento de Coleta de Dados

Prezado gestor,

Posso contar com sua ajuda? Me chamo Luciana Klein e estou em fase final de conclusão de minha Tese de Doutorado na área de Ciências Contábeis na Universidade Federal do Paraná, sob a orientação dos Professores Vicente Pacheco e Romualdo Douglas Colauto. Estou analisando a percepção de Justiça Organizacional dos gestores de empresas brasileiras em contratos de incentivos.

Comprometo-me em preservar o sigilo de suas respostas por meio do agrupamento estatístico. Assim, lhe asseguro que nenhum dado será analisado de forma individual que permitirá a sua identificação.

Ressalto que sua participação é voluntária e, caso se sinta constrangido, poderá interromper em qualquer momento o preenchimento do instrumento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo. No entanto, caso você conclua a participação e os dados sejam válidos, concorrerá ao sorteio de duas diárias em um hotel 4 estrelas, em apartamento duplo, para passar um final de semana em uma das seguintes cidades: Curitiba-PR, Florianópolis-SC, São Paulo-SP, Balneário Camboriú-SC, Belo Horizonte-MG ou Ilha do Mel-PR.

O tempo médio de preenchimento do instrumento é de 11 minutos.

Muito obrigado e certamente sua participação fará total diferença na consolidação de minha tese de doutorado.

Em caso de dúvidas, você poderá entrar em contato pelos e-mails: lucianaklein.ufpr@gmail.com; vpacheco@ufpr.br; rdcolauto.ufpr@gmail.com

1. Gênero: () feminino () masculino
2. Ano do nascimento: _____
3. Ocupa ou já ocupou cargos de gestão: () Sim () Não
- 3.1 Caso a resposta anterior seja afirmativa, por quanto tempo: _____
4. Recebe algum tipo de incentivo financeiro no desenvolvimento de suas atividades:
() Sim () Não
5. Parte de sua remuneração (mensal ou anual) pode ser considerada variável:
() Sim () Não
6. Na instituição em que você trabalha, a estrutura hierárquica pode ser considerada descentralizada:
() Sim () Não
7. A empresa em que você trabalha possui a(s) características institucionais:
() Empresa Pública
() Empresa Privada
() Empresa de Economia Mista
8. Você considera que na instituição em que você trabalha, a delegação de poderes e definição de responsabilidades são enunciadas de forma clara: () Sim () Não
9. Quantos funcionários estão sob a sua gestão: _____
10. Você se reporta a um gestor de nível hierárquico superior: () Sim () Não
11. Você possui curso(s) superior(es)? () Não () Sim. Qual? _____
12. Você possui formação(es) na Pós-Graduação? () Não () Sim. Qual? _____

BEM ESTAR

	Menor concordância				Maior concordância			
	1	2	3	4	5	6	7	
13. Em muitos aspectos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais								
14. As minhas condições de vida são excelentes								
15. Estou satisfeito com a minha vida								
16. Até agora, tenho conseguido obter aquilo que considero importante na vida								
17. Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada								

JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A Justiça Organizacional será mapeada a partir de assertivas que capturam a percepção dos funcionários sobre como as relações de trabalho dentro da organização são consideradas justas ou injustas na composição de recompensas (financeiras e não financeiras), no desenho e uso de procedimentos administrativos e no tratamento interpessoal.

	Menor concordância				Maior concordância		
	1	2	3	4	5	6	7
18. As remunerações e benefícios que recebo são justos considerando minha experiência profissional.							
19. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando minhas responsabilidades na empresa.							

20. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando o <i>stress</i> e pressões das minhas atividades profissionais.							
21. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando a seriedade com que faço o meu trabalho.							
22. As remunerações e benefícios que recebo são justas considerando meu esforço no desempenho das atividades a mim atribuídas.							
23. Acredito que os critérios previamente estabelecidos e utilizados para as promoções em minha empresa sejam justos.							
24. Acredito que os procedimentos (administrativos, avaliação de desempenho, operacionais, apresentação de metas) da minha instituição ajudam que as decisões sejam tomadas sem favorecimentos pessoais.							
25. Acredito que os gestores de minha empresa tomam decisões de modo consistente.							
26. Acredito que os superiores da minha organização coletam informações precisas antes de tomarem decisões profissionais que me afetam.							
27. A empresa tem mecanismos que permitem aos empregados recorrer das decisões que julgarem injustas.							
28. Os meus superiores mostram interesse genuíno em minhas atividades profissionais.							
29. Os meus superiores me tratam de modo honesto e ético.							
30. Os meus superiores são francos e assertivos comigo nos assuntos que me dizem respeito.							
31. Os meus superiores ouvem meus pontos de vista, antes de decidirem sobre assuntos que me dizem respeito.							
32. Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, recebo explicações que fazem sentido.							
33. Quando meus superiores tomam decisões sobre meu trabalho, discutem comigo as implicações dessas decisões.							

CONTROLABILIDADE

Na dimensão Controlabilidade busca-se identificar a percepção dos funcionários sobre a utilização de aspectos envolvidos na avaliação de desempenho baseada em fatores que eles podem ou não controlar.

	Menor concordância			Maior concordância			
	1	2	3	4	5	6	7
34. Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que estão além da minha esfera de influência.							
35. Minha avaliação de desempenho inclui aspectos que não são controláveis por mim.							
36. Acredito que minha avaliação de desempenho seja afetada pelas decisões tomadas por gestores de outros departamentos que não o meu.							
37. Acredito que minha avaliação de desempenho tenha sido influenciada pelas decisões tomadas por níveis hierárquicos superiores.							
38. Acredito que minha avaliação de desempenho tenha interferência de fatores macroeconômicos.							
39. Acredito que minha avaliação de desempenho tenha interferências de fatores políticos externos à empresa.							

MÚLTIPLAS MEDIDAS DE DESEMPENHO

As assertivas sobre múltiplas medidas de desempenho identificam a percepção dos funcionários sobre os diferentes critérios de avaliação de desempenho que dão suporte a determinação de sua remuneração variável.

	Menor concordância			Maior concordância			
	1	2	3	4	5	6	7
40. A avaliação do meu desempenho é baseada unicamente em medidas financeiras.							
41. A avaliação do meu desempenho baseia-se em medidas financeiras e não-financeiras, no entanto, há um limite mínimo de medidas financeiras							

que deve ser atendido antes de se considerar as medidas não financeiras							
42. O meu desempenho baseia-se em informações objetivas derivadas do Sistema de Controle Gerencial.							
43. Acredito que a avaliação do meu desempenho nem sempre é ancorado em informações derivadas do Sistema de Controle Gerencial, embora isto seja defendido pela empresa.							
44. O meu desempenho baseia-se em informações subjetivas, porém sempre bem fundamentadas.							

FEEDBACK DE QUALIDADE

As assertivas de qualidade do *feedback* sobre desempenho identificam a percepção dos funcionários em relação à qualidade de comunicação da empresa sobre execução de tarefas recebidas como suporte para auxiliá-los em seu desempenho futuro.

	Menor concordância				Maior concordância			
	1	2	3	4	5	6	7	
45. Recebo de meu superior feedback sobre o desempenho de minhas funções na empresa.								
46. Recebo de meu superior feedback útil e preciso que reflete meu desempenho.								
47. Considero que o perfil de liderança de meu gestor (liderança próxima ou afastada) interfira na qualidade do feedback.								
48. Recebo feedback que possui potencial para melhorar o desempenho de minha função no futuro.								
49. Valorizo, consideravelmente, o feedback que recebo de meu superior.								
50. As opções de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa são discutidas e apresentadas de forma clara pelo meu gestor.								

CONGRUÊNCIA ENTRE OBJETIVOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

As assertivas sobre a Congruência entre de objetivos pessoais e organizacionais identificam a percepção dos funcionários em relação à compatibilização entre os interesses dos gestores com os interesses da empresa.

	Menor concordância				Maior concordância		
	1	2	3	4	5	6	7
51. Alcançar os objetivos da minha organização também significa atingir meus objetivos pessoais.							
52. Meus objetivos pessoais são consistentes e compatíveis com os objetivos da minha organização.							
53. Os objetivos da minha organização darão a oportunidade de alcançar meus objetivos pessoais no curto e longo prazos.							
54. Quando alcanço os resultados planejados de minha empresa, tenho a sensação de ter alcançado meus próprios objetivos.							
55. Estou disposto a abrir mão, temporariamente, de algumas vantagens pessoais para a empresa obter maiores lucros.							
56. Meus objetivos pessoais incluem metas para obter resultados positivos para minha carreira e para minha empresa.							

57. E-mail: